UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão

Análise do outsourcing no setor bancário angolano

Realizado por:
Virgínia Analidia António dos Santos
Orientado por:
Prof. Doutor Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador:	Prof. Doutor Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis
Arguente:	Prof. Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Dissertação aprovada em: 30 de Abril de 2015

Lisboa

2015

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão

Análise do *outsourcing* no setor bancário angolano

Virgínia Analidia António dos Santos

Lisboa

Março 2015

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão

Análise do *outsourcing* no setor bancário angolano

Virgínia Analidia António dos Santos

Lisboa

Março 2015

Virgínia Analidia António dos Santos

Análise do *outsourcing* no setor bancário angolano

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Financeira

Orientador: Prof. Doutor Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis

Lisboa

Março 2015

Ficha Técnica

Autora	Virgínia Analidia António dos Santos
Orientador	Prof. Doutor Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis
Título	Análise do *outsourcing* no setor bancário angolano
Local	Lisboa
Ano	2015

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

SANTOS, Virgínia Analidia António dos, 1989-

Análise do outsourcing no setor bancário angolano / Virgínia Analidia António dos Santos ; orientado por Rui Manuel Gouveia Lopes dos Reis. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - REIS, Rui Manuel Gouveia Lopes dos, 1940-

LCSH
1. Bancos - Contratação externa - Angola
2. Contratação externa - Planeamento
3. Planeamento estratégico
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Banks and banking - Contracting out - Angola
2. Contracting out - Planning
3. Strategic planning
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HG3410.A6 S26 2015

Aos meus pais pelo apoio que me têm dado até agora para que, conclua os meus estudos.

Ao Dr. Yadir Costa (in memoriam) e Edson Sombreiro, por terem sido os meus mentores para que hoje viesse a concretizar o meu mestrado, “obrigado por tudo, colegas e amigos”.

A Neusa Ribeiro (in memoriam), pelos ensinamentos transmitidos que levarei por toda minha vida. “Sei que estarias orgulhosa por essa conquista”.

Dedico este trabalho, aos meus professores e todos os meus colegas que estão a iniciar ou a concluir essa etapa da sua vida, “sei que no final iremos alcançar essa meta, pela determinação e serenidade com que encaramos mais uma fase das nossas vidas, pois ainda teremos outras lutas pela frente”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por estar comigo em todos os momentos da minha vida, em momentos em que quase desistia e sempre que estive em presença de uma dificuldade. Ele nunca permitiu que eu desistisse de conquistar algo que eu tinha prometido para mim mesma que ia realizar.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Lopes dos Reis, pelos conhecimentos transmitidos durante esse tempo, paciência, força, auxílio e exemplo de um excelente professor com competência e pedagogia profissional.

Aos meus pais, pelo sacrifício que tiveram em formar-me e até hoje acompanharem o meu percurso académico, sem esquecer dos valores e da minha educação; hoje consigo ver que foram essenciais e que levarei para toda vida.

A Dona Catarina Graça da mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa pela disponibilidade em ajudar-me na formatação do trabalho.

Agradeço a Universidade Lusíada de Angola pela confiança em ter apostado em mim, em especial ao Dr. Rui Mingas que muito tem feito pela formação dos seus alunos e corpo docente. Aos meus professores pelo conhecimento que levarei para toda vida e que valorizo, agradeço todos os dias pelo proveito que tiro de todas as aulas que tive.

Finalmente, aos meus amigos e colegas que estiveram e estão comigo nesta luta, pelo apoio moral, irmandade e não só.

APRESENTAÇÃO

Análise do *outsourcing* no setor bancário angolano

Virgínia Analídia António Dos Santos

A necessidade da abordagem desse tema surge por dois motivos bastantes relevantes. O primeiro, diz respeito ao setor bancário, particularmente a banca angolana, que nos últimos anos tem apresentando um crescimento bastante significativo e, dada a atual dinâmica da economia nacional, perspetiva-se uma tendência acentuada de crescimento do mercado bancário, exigindo a construção de um sistema financeiro sólido, eficaz e socialmente responsável, capaz de sustentar a economia.

Adicionalmente, os níveis de bancarização da população angolana têm crescido significativamente, mesmo sendo considerada baixa em relação à população total (apenas 20% da população encontra-se bancarizada). Segundo o Banco Nacional de Angola (BNA), a taxa de bancarização que esteve na ordem de 23% em 2012, em 2013 atingiu 30%, perspetivando-se que esta venha a duplicar em 2016, o que demostra que existe a necessidade do próprio setor começar a preparar-se para atender a demanda que irá encontrar a médio e longo prazo, a fim de proporcionar aos clientes soluções inovadoras e cada vez mais eficientes. Porém, nem metade da população angolana se encontra bancarizada e notamos que o sistema bancário atualmente não consegue dar resposta às necessidades do mercado, o que acaba por causar grandes constrangimentos para os seus clientes e não só.

O segundo, diz respeito a uma estratégia empresarial que muitas organizações dispensam por não saberem o seu real valor, ou por a desconhecerem como uma técnica de inovação em gestão empresarial, o denominado *Outsourcing*.

Há necessidade das empresas utilizarem estratégias que as permitam obter vantagens competitivas das demais concorrentes em mercados dinâmicos como os que observamos atualmente. Muitas empresas estão focadas no crescimento e diversificação dos seus produtos e serviços, que não deixam de ser variáveis

importantes dentro de uma organização, mas também sabemos que só crescimento e diversificação não são suficientes quando estas não sabem; Porquê, Como e Onde irão crescer e diversificar. Por conseguinte, é necessário que saibam exatamente o seu lugar dentro do mercado, que identifiquem os seus concorrentes, os seus pontos fortes e fracos e que, acima de tudo cresçam dentro do que é o seu foco ou objeto principal.

Neste contexto, o *Outsourcing* pode ser qualificado como uma inovação em gestão e é para muitos gestores uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional em vários níveis.

Contudo, o estudo desenvolvido teve como alvo o setor bancário angolano no intuito de analisarmos o *outsourcing* dentro das instituições bancárias, assim como tentar perceber o motivo da sua utilização ou não utilização nos bancos em estudo.

Palavras-chave: *Outsourcing*, setor bancário, estratégia.

PRESENTATION

Analysis of outsourcing in the Angolan banking sector

Virginia Analídia António Dos Santos

The need for the approach of this theme arises for two reasons quite relevant. The first, concerns the banking sector, particularly the Angolan banking sector, which in the last years has registered significant growth and, given the current dynamics of the national economy, we foresee a marked tendency of the banking market growth, requiring the construction of a solid financial system, effective and socially responsible, able to sustain the economy.

Additionally, banking levels of the Angolan population has grown significantly, even being considered low in relation to the total population (only 20% of the population is banked). According to the National Bank of Angola (NBA), the banking rate that was in the order of 23% in 2012, in 2013 reached 30%, it is expected that this will double in 2016. This data demonstrates that there is a need for the sector to start preparing answers for the demand that will encounter in the medium and long term, in order to provide customers with more efficient and innovative solutions. However half of the Angolan population is not banked and we noticed that the banking system cannot currently meet the needs of the market, which ultimately causes major constraints to their customers and not only.

The second relates to a business strategy that many organizations exclude for not knowing its real value, or for being unaware that it’s an innovative technique in enterprise management, the so-called outsourcing.

There is need for companies to use strategies that allow them to gain competitive advantage of other competitors in dynamic markets such as we observe today. Many companies are focused on growth and diversification of its products and services, which are nonetheless important variables within an organization, but we also know that growth and diversification alone are not enough if they do not know Why, How and where they will grow and diversify. Therefore, it is necessary to know exactly what are

their place in the market, that identify their competitors, their strengths and weaknesses and that, above all, grow within what is their focus or main object.

In this context, outsourcing can be qualified as a management innovation and is for many managers an influential and powerful organizational tool for change at various levels.

In this sphere, the study carried out had as target the Angolan banking sector in order to analyze the outsourcing within the banking institutions, as well as trying to understand the purpose of the use or non-use in banks under study.

Keywords: *Outsourcing*, banking sector, strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACS	-	Australian Computer Society
AICPA	-	American Institute of Certified Public Accountants
AML	-	Anti Money Laundering
AQA	-	Avaliação da Qualidade dos Ativos
ATM	-	Automatic Teller Machine
BAD	-	Banco Africano de Desenvolvimento
BCA	-	Banco Comercial de Angola
BCCI	-	Banco de Crédito Comercial e Industrial
BCI	-	Banco de Comércio e Indústria
BCL	-	Balcão Central
BFE	-	Banco de Fomento Exterior
BFN	-	Banco de Fomento Nacional
BNA	-	Banco Nacional de Angola
BPA	-	Banco Popular de Angola
BPA	-	Banco Português do Atlântico
BPC	-	Banco de Poupança e Crédito
BPO	-	Business Process Outsourcing
BPSM	-	Banco Pinto & Sotto Mayor
BTA	-	Banco Totta e Açores
BTSA	-	Banco Totta Standard de Angola
C.C.	-	Código Civil
CEO	-	Chief Executive Officer
CIO	-	Chief Information/Imagination Officer
CMI	-	Cyber Media India
CONTIF	-	Contabilidade das Instituições Financeiras
DCR	-	Direção de Corporate
DD	-	Due Diligence
DEP	-	Direção de Estratégia e Produto
DES	-	Direção de Operações para Moeda Estrangeira
DMF	-	Direção de Micro-Finanças
DOP	-	Direção de Operações para Moeda Nacional
DPM	-	Direção de Pequenas e Médias Empresas
DPT	-	Direção de Particulares
EDS	-	Electronic Data Systems

ENSA	-	Empresa Nacional de Seguros de Angola
EU	-	European Union
FATCA	-	The Foreign Account Tax Compliance Act
IAS	-	Internacional Accounting Standards
IBM	-	Internacional Business Machines
ICRA	-	Instituto de Crédito de Angola
IF	-	Information Technology
IFB	-	Instituições Financeiras Bancarias
IFRS	-	International Financial Reporting Standards
IQ	-	Inquérito por Questionário
IT	-	Information technology
KYC	-	Know Your Customer
KYP	-	Know Your Processes
KYT	-	Know Your Transactions
MS-Excel	-	Microsoft Excel
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OGE	-	Orçamento Geral de Estado
QP	-	Questionário Piloto
RBV	-	Resource Based View
RCS	-	Restaurant Consulting Services
RFI	-	Request for Information
RFP	-	Request for Proposal
RH	-	Recursos Humanos
SBA	-	Sistema Bancário Angolano
SI	-	Sistemas de Informação
SLA	-	Service Level Agreement
SPSS	-	Statistics Package for Social Sciencs
SWOT	-	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TPA	-	Terminal de Pagamento Automatico
UE	-	União Europeia
USFG	-	United States Federal Goverment

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

O mundo tem apresentado uma evolução global cada vez mais dinâmica, levando com que todos os países a acompanhem. Os setores económicos têm enfrentado enormes pressões, quer estejam diante da globalização ou desregulação económica, o mercado tem-se tornado cada vez mais exigente e competitivo, onde a inovação se transformou num fator determinante do sucesso dentro das organizações. A verdade é que as organizações devem começar a aprender a fazer mudanças com mais dinamismo do que antes.

Constatou-se que, nos últimos anos, as empresas apresentavam um mau registo na implementação de mudanças, devido à falta de competências dos executivos durante a execução das mesmas, o que demostra que as empresas sentem a necessidade de inovar e aumentar a qualidade dos seus serviços e produtos para garantirem uma rentabilidade sustentável, bem como conquistar o seu espaço no mercado. Mas para isso, é necessário muitas vezes o auxílio de terceiros especializados no ramo.

Para colmatar esta necessidade, surgiu uma ferramenta que pode ser qualificada como “Inovação em Gestão”, mais conhecida por “*Outsourcing*”, de forma a assegurar que as empresas aumentem a sua eficiência e produtividade. Este conceito é cada vez mais popular entre as empresas, que inicialmente era confundido com uma simples subcontratação, circunscrevendo-se a atividades de baixo valor acrescentado como os serviços de limpeza, de segurança, correio, entre outras, e afastadas do *core-business* da empresa. Com o aumento da competitividade dos mercados, as empresas passaram a concentrar os seus melhores recursos no seu *core-business*, fazendo dessa forma *outsourcing* de atividades, funções ou processos que poderiam ser secundários, uma vez que não eram o negócio fulcral da empresa. Sem esquecer que há cada vez mais especialistas no mercado dispostos a resolver qualquer problema, a qualquer lugar e hora.

O *outsourcing* surge como um ferramenta na gestão estratégica das empresas, seja na gestão administrativa, sistema de informação, apoio ao cliente ou qualquer outro serviço, possibilitando que a empresa dedique mais tempo no seu negócio fulcral. A maioria das organizações já fez o uso do *outsourcing* pelo menos uma única vez, mas o que muitas não sabem é que essa ferramenta pode ser usada como uma estratégia de gestão para efetuar transformações a nível de toda empresa.

Atualmente o *outsourcing* já não é uma incógnita, é conhecido e utilizado por muitas organizações que a definem como uma forma eficaz de mudança organizacional, tornando-as mais flexíveis à medida que vão adquirindo mais experiência sobre a matéria e ganhando mais confiança na sua utilização.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

O setor bancário em Angola tem crescido e apresentado resultados promissórios, que, de certa forma, obrigam os bancos a aumentarem a sua competitividade e melhorarem a quantidade e qualidade dos seus serviços.

A problemática deste trabalho surge quando nos deparamos com instituições que vão perdendo a sua cota de mercado, numa época em que a competitividade vem crescendo, fruto da inovação e melhorias dos serviços desses bancos. Serviços que são produzidos por terceiros, especializados na matéria, produzindo, assim, *output* com melhor qualidade.

Esta análise suscita as seguintes questões:

1. Que atividades apresentam maior preferência pelos bancos em Angola no recurso ao *outsourcing*?
2. Quais as vantagens e desvantagens mais apontadas quando se recorre ao *outsourcing*?
3. Qual é o grau de satisfação que os bancos apresentam pela utilização do *outsourcing*?
4. Qual será o tipo de *outsourcing* mais utilizado pelos bancos em Angola?

Estas e outras questões impulsionaram a necessidade de fazer uma análise ao setor bancário angolano, sendo o outsourcing a principal variável no estudo em causa.

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1. GERAL

- Analisar a utilização do *Outsourcing* no setor bancário angolano, de maneira a perceber as vantagens e riscos associados à sua utilização pelos bancos que se encontram em Angola. Assim como, criar ou adaptar um plano estratégico aos bancos angolanos que seja exequível e os permita utilizar dentro das suas instituições.

1.2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar as áreas e atividades que mais são objetos de *outsourcing* no setor bancário angolano.
- Identificar as vantagens e desvantagens que as instituições sofrem ao utilizar esta ferramenta.
- Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que os bancos defrontam no setor.
- Identificar as principais áreas dos bancos (onde está o core business) e as áreas auxiliares.

1.3. METODOLOGIA

Como os fenómenos não podem ser considerados fora de um contexto económico, histórico, político, social e etc., será utilizado o método de abordagem Dialético, juntamente com o Dedutivo, visto que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro.

O tipo de pesquisa a ser empregue neste trabalho será a pesquisa descritiva, onde se procurará responder às questões citadas no ponto 1.1, através da coleta de dados por questionários, fazendo uma análise completa dos mesmos para que se chegue a uma conclusão. Além desta, será feita uma pesquisa explicativa, onde serão identificados os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do *Outsourcing*, explicando o porquê dessa ferramenta se ter tornado uma das formas de gestão estratégica nas organizações.

A coleta de dados será feita através de vários instrumentos e procedimentos, tais como:

- Bibliografia: a partir de materiais já publicados, como livros, artigos de periódicos e materiais da internet em *websites* de busca credíveis;
- Levantamento: entrevistando pessoas ligada ao tema;
- Documentos;
- Estudo de caso.

Para melhor analisar os dados recolhidos, será utilizada a abordagem quantitativa, de forma a serem traduzidas em números as informações como os resultados dos questionários, entrevistas, etc. Para tal, serão utilizados dois *softwares* de análise estatística; o *Statistics Package for Social Sciencs* (SPSS), pela eficácia na produção dos resultados através de uma análise multivariada e o Microsoft Excel (MS-Excel), onde de seguida serão exportados os dados para efeitos de formatação e estética do trabalho.

1.4. JUSTIFICATIVA

A realização deste tema justifica-se pelo facto de ser um assunto que possibilita perceber a importância do outsourcing para o setor bancário angolano, bem como a forma como esta estratégia empresarial poderá contribuir para a crescimento e desenvolvimento deste setor. Dessa forma, as instituições bancárias poderão agregar informações importantes para o seu desempenho, como: as vantagens e riscos do uso do outsourcing, o processo de implementação para uma melhor utilização, entre outras.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado por nove capítulos.

CAPÍTULO 1

No primeiro capítulo, que é a parte introdutória do trabalho, são apresentadas as motivações do trabalho, os seus objetivos, a metodologia utilizada, assim como as

questões que carecem de uma resposta resultante do inquérito por questionário (IQ) aplicado neste trabalho.

CAPÍTULO 2

No segundo capítulo é abordado o *Outsourcing* de uma forma genérica, as suas origens e a sua evolução ao longo do tempo, referindo também as diversas tipologias de *Outsourcing*, assim como as suas características.

CAPÍTULO 3

No terceiro capítulo são apresentados os fundamentos teóricos do *Outsourcing*, através das diversas teorias subjacentes a esse processo, assim como a análise SWOT, a cadeia de valor de Porter e o modelo das 5 forças competitivas.

CAPÍTULO 4

No quarto capítulo são analisados os riscos da utilização do Outsourcing, partindo do ponto de vista de vários autores, menciona-se também os benefícios desta ferramenta, pelo meio de diversas análises realizadas por outros investigadores.

CAPÍTULO 5

No quinto capítulo estabelece-se a relação entre o *Outsourcing* e outros tipos de gestão estratégica, de forma a concebermos melhor como estas ferramentas de gestão estratégica interagem e diferenciam-se entre elas.

CAPÍTULO 6

O sexto capítulo refere-se ao enquadramento legal do *Outsourcing*. Assim, aborda o *Outsourcing* na legislação e as contradições detetadas a esse nível, obrigando a estabelecer a diferença entre *Outsourcing*, subcontratação e prestação de serviço, a luz da legislação angolana. Nesta parte, descreve-se ainda, o *Service Level Agreement* (SLA) e alguns modelos de contratos de Outsourcing.

CAPÍTULO 7

No sétimo capítulo, é feita uma apresentação do sistema bancário angolano, explicando a evolução desde a sua criação até os últimos dias. São também

apresentadas as características da banca angolana e a sua estrutura, bem como a realização de alguns modelos foram adaptados ao setor bancário angolano.

CAPÍTULO 8

A partir do oitavo capítulo, é apresentada a análise e discussão dos resultados do estudo efetuado, onde o tema "Outsourcing e a banca em Angola" é analisado à luz dos dados recolhidos pelos IQ aplicados.

CAPÍTULO 9

E, por último o nono capítulo, onde é feita a conclusão e são ditadas as recomendações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nos dias atuais a criatividade é fundamental para as empresas se firmarem no mercado. Olhando para o nível de exigência que os consumidores vêm impondo, há necessidade das empresas inovarem cada vez mais os seus serviços, assim como capacitarem-se em termos de gestão, pensando a longo prazo, mas mostrando resultados imediatos, sendo agressivas mas sem passarem por cima dos outros, serem empreendedoras sem deixar de inovar e criar continuamente.

Segundo Quinn (*apud* Wheelen e Hunger, 1998), as estratégias sofisticadas não estão ligadas apenas a dados como a quota de mercado ou integração vertical como chaves do planeamento estratégico. Hoje as empresas tendem a concentrar-se na identificação das suas atividades principais, numa perspetiva de desenvolvimento. Sendo assim, há necessidade de aumentar as suas competências, de forma profunda e melhor que os concorrentes dentro do mercado, procurando minimizar ou externalizar as atividades que não são foco estratégico dentro da empresa.

O *outsourcing* para alguns é nada mais do que a contratação de serviços especializados a uma outra empresa, em vez de serem produzidos internamente. Nos últimos tempos tem mostrado resultados bastantes satisfatórios, pois a maioria das empresas no mundo atualmente faz uso dessa prática de gestão.

Num estudo feito pela *Duke University's Offshoring Research Network and PricewaterhouseCoopers*[1], constatou-se que os fornecedores de *outsourcing* no mundo inteiro previam que a demanda pelos seus serviços fosse expandir-se rapidamente, e para o efeito estavam a admitir mais funcionários e a investir em novos serviços para atender ao crescimento que se esperava na altura.

À medida que o tempo passa, mais pessoas investem neste serviço, fruto do aumento da procura pelas empresas que vão ganhando consciência de que é quase impossível desenvolver com qualidade todas as funções e atividades dentro uma empresa.

Grande parte dos *Chief Executive Officers* (CEO) das empresas entenderam que para terem sucesso nas suas atividades teriam que se concentrar no seu *core business*[2],

[1] In "Nearshore Americas" de 05 de Fevereiro de 2010.
[2] Expressão utilizada habitualmente para definir o negócio central de uma determinada empresa ou organização. O *core business* é identificado a partir de um conjunto possível de indicadores, sendo o mais usual o peso do negócio específico na faturação total da empresa. Assim, o *core business* de uma

deixando as áreas identificadas como não competitivas para as empresas contratadas. A especialização passou a ser um fator bastante preponderante nos últimos tempos, visto que traz consigo o aumento da qualidade dos serviços, redução dos custos, entre outros.

Mais adiante veremos como os gestores encaram esta nova estratégia e como passou a ser um processo decisório dentro das organizações. Basicamente o *outsourcing* baseia-se em *make-or-buy*[3], e a partir desse ponto as empresas decidem a melhor forma de rentabilizarem os seus recursos (Platts, Probert e Cáñez, 2002). É bem verdade que cada uma delas carrega consigo benefícios e riscos associados, pelo que cabe às empresas optarem por aquela que lhes trará melhor benefício a longo prazo, estabelecendo contratos com cláusulas bem definidas no caso de optarem por "*buy*".

A história mostra que sempre que se recorre ao *outsourcing* é importante estabelecer-se um contrato, de modo a que as empresas contratadas cumpram com as promessas estabelecidas no início da negociação. Existe uma cláusula em *benchmark* onde se faz a avaliação do desempenho das empresas contratadas, ajudando assim a garantir que durante o tempo que o contrato se mantiver em vigor, os preços se mantenham competitivos no mercado e o serviço continue a oferecer o máximo benefício para a organização.

2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO

Quando se fala de origem pensamos em encontrar um consenso geral, mas neste caso a história leva-nos a olhar para varias épocas e cantos do mundo onde poderá ter ocorrido o primeiro ponto de partida do *outsourcing*.

Bruce Caldwell (no prefácio do livro de Klepper e Jones, 1998) alegou que tudo pode ter começado em 1954, quando a primeira empresa a utilizar um computador "General Electric" solicitou os serviços de Arthur Anderson para conseguir a automatização dos seus processos. Na altura havia uma escassez nesta área que aumentava o custo dos equipamentos, o que influenciou o crescimento do *outsourcing.*

empresa com um determinado portefólio de negócios ou atividades será aquele que representar o maior peso em termos de faturação, tendo em conta a sua importância estratégica, é habitualmente o alvo preferencial da gestão operacional e estratégica dessa mesma empresa.

[3] Em português "fazer-ou comprar"

Em 1963, a *Electronic Data Systems* (EDS) de Ross Perot, passou a dirigir os serviços de processamento de dados para as empresas *Frio-Lay* e *Blue Cross.* (Varajão e Quintela, 2001).

Mas foi em 1989 que ocorreu o primeiro acordo histórico, assinado entre a *Eastman Kodak Company* e a IBM, ganhando na altura a atenção mundial. Na época, o negócio foi muito criticado, tendo enfrentado o *Chief Information/Imagination Officer* (CIO) da Kodak, Katherine Hudson, o desprezo dos seus colegas e colaboradores, que temiam que, ao abdicar de algumas responsabilidades, a empresa contratada teria a Kodak nas mãos prejudicando os seus serviços[4].

Na altura, Katherine Hudson tomou determinada decisão, precisamente porque havia uma grande pressão para cortar os seus custos, devido ao seu orçamento que estava cada vez mais apertado.

No entanto, apesar de todas críticas e imposições, descobriu-se que, a longo prazo, esta ideia revolucionária o mercado. Com a terceirização de *Information Technology* (IT) a um fornecedor especializado, a Kodak poderia concentrar-se mais fortemente sobre as suas capacidades essenciais, garantindo que a IBM teria feito o trabalho que foi programado ou solicitado para fazer. Os seus colaboradores passaram a trabalhar no *core business* da empresa, enquanto este negócio entre a *Eastman Kodak Company* e a IBM começou a ter um profundo impacto sobre a indústria de IT, que até hoje é sentido.

Desde então, não há dúvida de que a terceirização passou a ser um modelo muito mais comum na indústria de IT, uma vez que ao longo dos anos mais empresas assinam contratos de *outsourcing*.

Muitos estudiosos questionam o porquê do rápido crescimento do *outsourcing.* Hätönem e Eriksson (2009) identificam três grandes fases distintas no seu desenvolvimento. A era do *Big Bang,* que durou até final da década de 80, onde o *outsourcing* era uma ferramenta para tornar as organizações mais eficientes, as unidades económicas estavam viradas para a maximização do lucro, dando ênfase aos processos para reduzir os custos operacionais. A segunda fase foi a era do

[4] Allan Dickson - Consultor da *Compass Management Consulting*, 25 de Fevereiro de 2011.

Bandwagon[5], caracterizado pelo seguidismo, em que a imagem transmitida do *outsourcing* era muito otimista, mas atingir a eficiência de custos já não era o único motivo. E a terceira fase que teve início na viragem do milénio e que se define como era da *Barrierless Organizations,* onde a popularidade do *outsourcing* deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser um regra e não uma exceção. Os recursos passaram a estar disponíveis para todas as empresas, independentemente da sua localização geográfica, setor ou tamanho.

Tabela 1 - Revolução do *outsourcing*

	BIG BANG	BANDWAGON	BARRIERLESS ORGANIZATIONS
Período de tempo	Finais de 1980 a inícios de 1990	Início de 1990 a início de 2000	A partir de início de 2000 para frente
Motivo principal para a *outsourcing*	Redução dos custos	Redução de custos, melhoria da capacidade	Transformação da organização
Palavra-chave	*Outsourcing*	*Outsourcing* estratégico	*Outsourcing* transformacional
Posição	Doméstico	Internacional	Global
Gestão	Plena concorrência, transações	Alianças estratégicas	Desenvolvimento colaborativo
Organização	Organização eficiente	Organização focada	Organização virtual
Competências centrais organizacionais	Gestão para unidades de negócios e estratégias fundamentais	Competências estratégicas fundamentais	Competências dinâmicas e de rede
Racionalização estratégica	Maximização dos lucros	Vantagem estratégica e competitiva	Sobrevivência
Objetos para *outsourcing*	Processos de produção estruturados e objetivos bem definidos	Processo organizacional estrategicamente importante	Criação de projetos baseados no elevado conhecimento
Principais teorias	Teoria do custo de transação	Teoria dos recursos/ visão baseada em competências	Teoria organizacional

Fonte: Adaptado a partir de Jussi Hätönem (2008, p. 19)

Contudo, olhando para banca, verifica-se que o *outsourcing* atualmente não se limita apenas a IT. Já em 1997, faziam-se previsões do uso do *outsourcing* no sistema bancário. A *International Data Corporation* previa na altura que a despesa mundial dos

[5] "*Bandwagon effet*", termo usado por Lacity e Hirschheim (1993) - «designado por efeito seguidismo», o recurso ao *outsourcing* fica a dever-se a uma decisão que tem por primordial objetivo passar a fazer parte do grupo dos melhores, sem se deixar ultrapassar por outros e sem se preocupar se, no caso específico da empresa em causa, se está ou não em presença da melhor solução.

bancos em *outsourcing* aumentaria de 12,3 mil milhões USD em 1995, para 23,3 mil milhões em 2001.
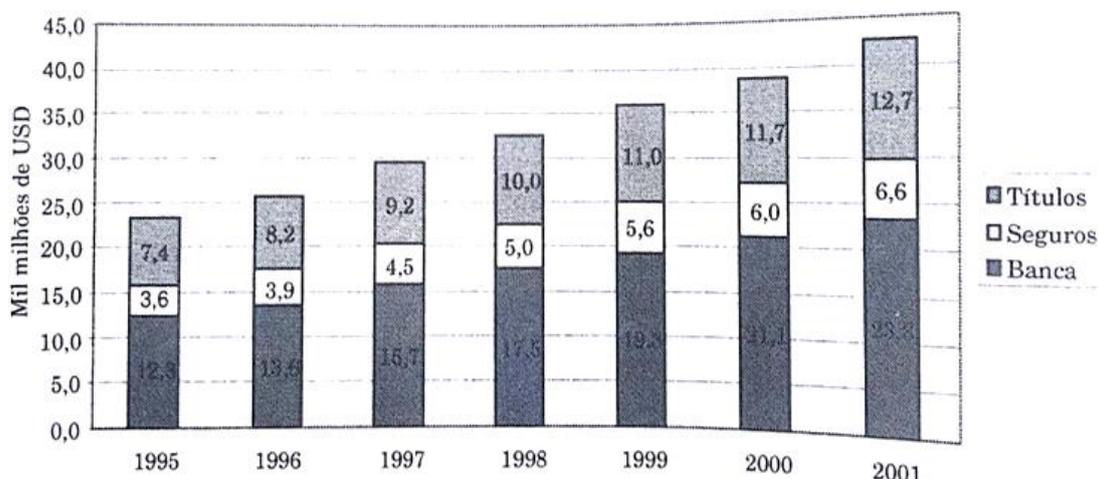
Ilustração 1 – International Data Corporation (1997, *apud* Oliveira, 2002, p. 32)

Em alguns países como nos EUA, esperava-se que os bancos despendessem mais de 4 mil milhões em USD em *outsourcing* de IT em 2002, contra 2,8 mil milhões, em 1997, segundo a empresa *Datamonitor*. Os bancos europeus, por sua vez, investiram 1,5 mil milhões de USD em 1997, com um crescimento esperado de 16% a.a, até o ano de 2002. (Oliveira, 2002, p. 33).

De acordo com o Barómetro de *outsourcing* da Europa, publicado pela Ernst & Young, em 2008 o setor bancário e o dos seguros eram os que demonstravam mais maturidade no recurso à decisão de *outsourcing,* onde 88% das empresas nestes setores optavam por um fornecedor externo em pelo menos uma das funções ou serviços. (Pizarro, 2010, p. 13).

Atualmente o *outsourcing* apresenta características um pouco diferente daquelas inicialmente apresentadas, começando pela sua abrangência dentro da empresa. Hoje as empresas utilizam o *outsourcing,* com o objetivo de se focarem no seu *core business*[6], e assim ganharem *core competence*[7], ou competências estratégicas que

[6] Vd. nota 2.

[7] O termo *core competence,* que em português significa competência essencial, ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "The core competence of the corporation", de Prahalad e Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que, em relação aos concorrentes, são difíceis de serem imitados; em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados; e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas com a tecnologia: podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para

lhes permitam ter uma vantagem competitiva intrínseca face aos seus concorrentes, tendo, assim, a chave para diferenciação no mercado.

2.2. CONCEITO

"Outsourcing, in its most basic form, can be conceived of as the purchase of a good or service that was previously provided internally […]" (Lacity e Hirscheim, 1993, p. 74).

Outsourcing é uma expressão em inglês de origem anglo saxónica traduzida para português por vários autores como externalização, terceirização ou subcontratação. Autores definem este termo de formas diferentes e ainda acham diferenças entre elas em alguns casos.

Segundo Sebastião Pizarro (2010, p. 16), no geral, os países da comunidade europeia utilizam o termo externalização como significado de *outsourcing*, como podemos ver em alguns países como França onde o termo é traduzido com *externalisation*, em Espanha – *externalizatción*, em Itália – *esternalizzazione* e na Alemanha - *ausgliedernd*. Mas encontramos também definições, na qual o termo é traduzido como subcontratação· (Reis, 2008, p. 72). Na maior parte dos países da América Latina, o termo é traduzido como terceirização.

É bem verdade que a definição é bastante vaga, pois, para uns *outsourcing* pode ser entendido como a aquisição de serviços externos, ou ainda a transferência de pessoas para prestar serviços a curto prazo, outros associam o *outsourcing* a prestação de serviços desde que este esteja vinculado por cláusulas contratuais. Como podemos verificar, não existe um consenso em apenas uma definição quando se fala em *outsourcing*, pelo que de seguida são apresentadas algumas definições, segundo autores e instituições.

O Banco Central Europeu em 2004, no seu relatório sobre a estrutura bancária da União Europeia (UE), define o termo *outsourcing* como:

> For the purpose of the survey, *outsourcing* is defined as the supply to a credit institution by another entity of services and facilities that form part of the business processes that are necessary for the provision of banking or other financial services. (European Central Bank, 2004, p. 25).

---

desenvolver competência essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

“Outsourcing significa adquirir serviços a uma empresa exterior que, atualmente, é a própria empresa que executa ou que, normalmente, a maioria das empresas fornece a si própria.” (Linder, 2008, p. 28).

Uma relação de *outsourcing* é uma relação a longo prazo. Se contratarmos uma empresa de estafetas para entregar uma encomenda não podemos dizer que estamos perante *outsourcing*, mas se a contratarmos para entregar todas as encomendas da empresa durante um período de cinco anos, aí sim podemos dizer que se trata de *outsourcing*. No *outsourcing* existe a transferência de função de negócio da empresa cliente para o *outsourcer* e não apenas de uma simples atividade. (McCarthy Tétrault).

O que importa neste caso é que, mesmo tendo traduções diferentes em termos da terminologia, a sua definição e o seu objetivo são consensuais na generalidade no mundo dos negócios. É usada como um processo pelo qual uma empresa contrata outra organização, para desenvolver uma certa tarefa numa determinada área.

Em inglês, a palavra "*out*" significa "fora", e "*source*" significa "fonte", isto é, a expressão remete para uma fonte que está no exterior. Logo, uma empresa recorre a meios externos especializados que possam desenvolver com eficiência certa tarefa dentro de uma área da empresa, com o objetivo de se focar no seu negócio fulcral.

2.3. TIPOLOGIA DE OUTSOURCING

“[…] as ferramentas não fazem mudanças, quem as faz são as pessoas.” (Linder, 2008, p. 28)

Ao longo do tempo foram surgindo diversos tipos “se assim podemos chamar” de *outsourcing*, pois as empresas passaram a diferenciar as suas motivações ao recorrem a este tipo de estratégia.

Existe um consenso em alguns modelos de *outsourcing*, como o tradicional e o estratégico, com eles surgiram o internacional e o também o transformacional que é o mais recente.

OUTSOURCING TRADICIONAL

Como o próprio nome diz “tradicional” é a forma de *outsourcing* mais antiga, onde o objetivo principal da empresa se prende no *core business*, externalizando serviços

secundários da empresa, esperando assim a redução dos custos e maximização do lucro. São exemplos: os serviços de limpeza e segurança.

“Trata-se da deslocação de serviços não estratégicos de uma empresa para outra […], como forma de concentração no negócio central da empresa, aliviando a gestão de serviços complementares […]”. (Reis, 2008, p. 74).

Para alguns países, como Angola, este ainda é o tipo de *outsourcing* mais usado, as empresas têm consigo o principal objetivo de maximizar as suas receitas e reduzir os seus custos, recorrendo para isso ao *outsourcing*. Mas à medida que vamos evoluindo é bem verdade que iremos olhar para outras utilidades que esta estratégia nos oferece.

***OUTSOURCING* ESTRATÉGICO**

Está ligado a atividade principal da empresa. Este tipo de *outsourcing* não se subscreve apenas na redução dos custos, mas sim na melhoria da capacidade instalada, com o objetivo de ganhar vantagens competitivas e competências essências face aos concorrentes.

Para alguns este é o tipo clássico de *outsourcing* onde a cooperação entre a empresa e o fornecedor é bastante visível.

> […] Embora considere a redução de custos, a decisão de outsourcing estratégico atende a outras realidades importantes na prossecução dos objetivos da empresa, como a melhoria da qualidade das operações, o acesso a recursos especializados, know-how específico e vantagens competitivas […]. (Pizarro, 2010, p. 22)

***OUTSOURCING* INTERNACIONAL**

Pode ser entendido como o processo estabelecido entre empresas de países diferentes. Este estágio de *outsourcing* muitas vezes é realizado porque as empresas tentam procurar ou um serviço que não possuem no seu país, ou um serviço com um preço mais reduzido comparativamente ao praticado localmente, ou ainda pela troca de experiência que um pode ter com o outro.

No caso de Angola, esta é a segunda forma de *outsourcing* mais utilizada, pelo simples motivo de a mão-de-obra ser mais especializada, bem como para adquirir experiências de países mais desenvolvidos onde determinado serviço é praticado há mais tempo por essas empresas.

OUTSOURCING TRANSFORMACIONAL

Um tipo de *outsourcing* ainda questionado por não ser uma forma muito comum, mas utilizado por empresas como a *National Savings and Investments e Archer Financial Group*, que, confirmam que esta forma pode ser usada por algumas empresas, dependendo do seu estado, "em alguns casos é a única ferramenta que funciona." (Linder, 2008, p. 31).

O *outsourcing* transformacional é uma variante especial, pois engloba o *outsourcing* de serviços permanentes que são críticos para a obtenção de resultados no negócio. Ele consiste em mudanças grandes e rápidas, com impacto duradouro para uma melhoria sustentável e gradual ao nível do desempenho da empresa.

Existem vários aspetos que diferenciam o *outsourcing* transformacional dos restantes, a que chamaremos de convencional. Segundo Lider (2008), para ser transformacional a mudança tem de ser a nível de toda empresa e não apenas uma pequena função, os seus benefícios têm de ser capazes de mudar a sua cota de mercado ou alterar a sua rentabilidade e apresentar resultados para uma geração (cinco a sete anos) e não apenas momentâneos.

Tabela 2 - Diferença entre *outsourcing* convencional e transformacional

	Outsourcing Convencional	**Outsourcing Transformacional**
Objetivos	Cedência das atividades não essenciais a um prestador especializado, para reduzir os custos e concentrar os gestores nas atividades essenciais.	Transformação do modelo de operação através de uma parceria que permita uma melhoria rápida, radical do desempenho a nível de toda a empresa.
Papel do Parceiro	Limita-se a exercer as atividades de apoio	Colabora para transformar o negócio
Abordagem	• Serviços padronizados • Baseado em cada operação, através de um preço por serviço prestado • Serviço de escala e âmbito reduzidos	• Serviços integrados para mudar radicalmente o negócio • Estrutura baseada nos efeitos com risco financeiro partilhado • Prestação acelerada
Benefícios Típicos: *Inputs*	• 20% - 50% de poupança nos custos • Acesso às melhores práticas • Melhores oportunidades de carreira • Maior concentração na gestão	• 50% de poupança nos custos • Acesso a competências essenciais • Maiores oportunidades de carreira • Maior concentração na gestão
Outputs	• O mesmo nível de serviço consistente • Partilha do risco financeiro	• Nível mais elevado de serviço consistente • Flexibilidade melhorada, rapidez • Partilha do risco estratégico
Efeitos		• 50% de aumento na quota de mercado • Faturação duplicada • Alteração das condições concorrentes

Fonte: Linder (2008, p. 35)

ANÁLISE DE OUTROS AUTORES

Existem autores que identificam outras formas de *outsourcing* que foram surgindo com a sua evolução e que existem atualmente[8], a saber:

- *Right-sourcing:* nada mais do que a procura do balanço correto entre os serviços ou atividades que a empresa decide manter sob a sua execução e aqueles que decide permitir a terceiros que o façam.

- *In-house:* utilizado quando a empresa contratada em *outsourcing* desempenha a sua atividade nas instalações da empresa contratante. Temos como exemplo, os serviços de limpeza, contabilísticos e segurança.

- *Off-site:* quando a empresa contratada exerce a sua atividade nas suas próprias instalações.

- *Co-sourcing: n*este tipo de *outsourcing*, as duas empresas (contratada e contratante) partilham os riscos da operação, trazendo satisfação acrescida para a empresa contratante.

- *Out-tasking:* esta seria uma forma modificada do *outsourcing* tradicional, onde a empresa contratada apenas desempenha uma tarefa, função ou um serviço especializado ou específico.

Segundo Costa (2012, p. 34), existem quatro tipos básicos de *outsourcing*: geral, transacional, de processos de negócio e ligado a benefícios para o negócio.

No *outsourcing* geral podemos encontrar três componentes: o seletivo, quando uma área específica é escolhida para ser transferida para uma entidade externa; o de valor acrescentado, quando determinada área de sistemas de informação é transferida para uma entidade externa acrescentando valor, através da diminuição de custos e aumento do nível de serviço; e, por último, o componente cooperativo, em que se pressupõe o trabalho conjunto entre as duas empresas no desenvolvimento da atividade.

Temos ainda o *outsourcing* transacional, onde existe a migração de uma plataforma tecnológica para outra. O *outsourcing* de processos de negócio, onde a empresa

[8] "Outsourcing" - Comunidade latina dos estudantes de negócio, in www.gestiopolis.com,

contratada é responsável pelo desempenho integral de uma função do negócio da empresa contratante. E, por último, o *outsourcing* ligado a benefícios para o negócio, sendo este caracterizado por acordos contratuais que definem a contribuição da empresa contratada para a contratante, em termos de benefícios específicos para o negócio, definindo os pagamentos a serem efetuados pelo contratante com base na capacidade da empresa contratada em assegurar esses benefícios.

Existem outras tipologias de *outsourcing*, como o *outsourcing* público e privado, em que no primeiro os intervenientes são uma entidade pública e uma privada, já no privado, a organização e o fornecedor são entidades privadas.

À medida que vamos evoluindo vão nascendo outras formas ou tipos de *outsourcing*, caracterizado, entre outros critérios, pelo trabalho que se procura pelas empresas contratantes. Mas, o que realmente importa neste caso é que, independentemente das denominações, todas são definidas seguindo a mesma linha, ou seja, os critérios usados servem para nos elucidar em termos de distinção dessas formas, independentemente da situação em que nos encontremos.

2.4. CARACTERÍSTICAS

O *outsourcing* vem apresentando inúmeras características desde a sua primeira implementação. Existem três que podem ser identificadas mais facilmente: o de *Manufacturing outsourcing*[9], onde podemos encontrar a produção de produtos e seus componentes; o de *Information technology* (IT)[10], que está relacionada com a administração de redes e o desenvolvimento de aplicações; e, por último o *Business processs outsoucing* (BPO)[11], no qual o prestador de serviço assume a responsabilidade de uma determinada área da empresa, como a financeira ou até os recursos humanos.

Segundo Click, R. (2005, p. 27), tradicionalmente as empresas estão organizadas de uma forma hierárquica, isto é, organizadas por departamentos, com vários níveis de chefia e com um responsável máximo por todo o departamento. Quanto maior a empresa, maior o número de departamentos, havendo por vezes unidades de negócio e/ou divisões geográficas.

[9] Ou "produção" como muitos chamam.
[10] Tecnologia de informação (TI)
[11] Processo de negócio.

Isto permite às empresas de *outsourcing e* ao cliente definirem bem o âmbito das suas tarefas e os custos associados a cada função, permite também um fácil enquadramento na empresa cliente, estando claramente definidas as responsabilidades e a tomada de decisões.

Contudo, existem outras maneiras de organizar o trabalho dentro de cada organização, o que consequentemente modifica a forma como é prestado o serviço de *outsourcing*.

Hoje em dia, muitas empresas de topo estão a abandonar os tradicionais departamentos e assumir uma perspetiva horizontal de organização interna baseada nos processos. (Click, 2005) Neste sentido, o BPO é atualmente muito usado pelas empresas por vários motivos, apontando o desejo de atingir economias de escalas[12] como um dos seus motivos.

Podemos classificar, este processo em três formas diferentes: *offshore outsourcing, nearshore* e *onshore.*

O o*ffshore outsourcing* pode ser definido como modelo de realocação de processos de negócio de um país para outro. Ele inclui qualquer processo do negócio, como produção, manufatura e serviços. Processos intensamente suportados por tecnologia da informação são candidatos naturais ao *offshoring*. (Friedman, 2005, pp. 135-136).

Difere do *outsourcing* pelo simples motivo que no *offshoring* a empresa transfere uma das suas instalações industriais de uma determinada localidade para outra localidade, onde produzirá exatamente o mesmo produto, exatamente da mesma maneira, só que com mão-de-obra mais barata, uma carga tributária menor, energia subsidiada e menores gastos com os planos de saúde dos funcionários.

Estamos em presença de *nearshore* ou *nearshoring,* sempre que o país prestador de serviço estiver próximo do país do cliente.

Onshore, é também definido como um contrato de *outsourcing* no qual o prestador de serviço exerce a sua atividade no mesmo país do seu cliente.

[12] Simplificadamente é o aumento da produção, mantendo inalterados ou aumentando menos do que proporcionalmente os seus custos fixos.

3. Fundamentos Teóricos

Neste capítulo pretende-se abordar algumas teorias como a dos Custos de Transação, da Agência, dos Direitos de Propriedade, Teoria baseada nos Recursos, entre outras, que serão determinantes para explicar e, consequentemente, tornar proveitosa a tendência crescente da utilização deste instrumento de gestão pelas organizações.

Estas darão suporte ao *outsourcing*, na medida em que serão apresentadas as teorias que mais são utilizadas para a sua compreensão, assim como outras estratégias, visto que todas são criadas tendo sempre o apoio de modelos teóricos.

3.1. Teoria dos Custos de Transação

Esta teoria teve como fundador Coase, R. H. na sua abordagem em "*The nature of the firm*" em 1937, tendo sido abordada de uma forma mais abrangente por Oliver Williamson em *"The Economic Institutions of Capitalism"*.

A teoria dos custos de transação assenta no facto de os custos da empresa não se resumirem apenas nos custos de produção, existem outros incluídos como o "custo de transação".

Pode definir-se transação como a passagem de um bem ou serviço em elaboração entre interfaces tecnologicamente separáveis.

Neste contexto, segundo Coase, os custos de transação são aqueles nos quais se há-de incorrer quando se recorre ao mercado, ou como sugerido por Arrow (*apud* Williamson, 1975, p. 18), são *"the costs of running the economic system*."

Azevedo (1996, p. 24, com base em Cheung, 1990) define os custos de transação como aqueles incorridos na elaboração e negociação dos contratos, na mensuração e fiscalização de direitos de propriedade e no monitoramento do desempenho e organização de atividades.

De forma mais direta, Niehans (1987) exemplifica os custos de transação ao identificá-los com aqueles incorridos em localizar uma outra empresa disposta à transação, em comunicarem-se e trocarem informações que não se resumem aos preços. Podem ainda derivar da necessidade de recorrer a um contrato escrito sob a proteção do ordenamento jurídico (ou mesmo o privado), já que há gastos na sua elaboração para

que haja troca de documentos, assistência de advogados, manutenção de registros ou mesmo de instituições de reforço e acompanhamento da execução do que foi negociado.

Neste caso, podemos definir os custos de transação como aqueles que as empresas enfrentam quando recorrem ao mercado para adquirir equipamentos, insumos ou serviços, ou ainda quando estabelecem um contacto com outra empresa. Esses custos envolvem: os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (formal ou informal), etc.

Segundo Williamson (1979, p. 246; 1991, p. 79) os custos de transação podem ser originados por três fatores: racionalidade limitada (incerteza), comportamento oportunista e especificidade dos ativos.

- Racionalidade limitada significa que as empresas agem racionalmente, mas defrontam-se com limitações na hora de aceder ou processar as informações. Ou seja, num ambiente de incerteza, criam-se mais espaço para atitudes oportunistas, o que aumenta a necessidade de relações contratuais, elevando assim os custos de transação. A incerteza tem o efeito de ampliar as lacunas que um contrato não pode cobrir, o que significa dizer que ela aumenta o espaço para comportamentos oportunistas, afetando assim positivamente os custos de transação.

- Comportamento oportunista pressupõe que os agentes económicos agem motivados pelo autointeresse e oportunismo, o que implica dizer que as partes podem agir aeticamente, não cumprindo com o estipulado nos contratos. Para se prevenirem as empresas procuram estabelecer relações contratuais, que, neste caso, acabam por aumentar o custo de transação, pois quanto maior for a necessidade de relações contratuais maior será o custo de transação associado. O oportunismo é favorecido pelo ambiente de incerteza, mas se as transações forem efetuadas com elevada frequência, é provável que os agentes económicos evitem agir de forma oportunista, impondo perdas aos seus parceiros, por temerem represálias ou perdas de futuras relações. (Williamson, 1975, p. 24)

- Especificidade dos ativos ocorre sempre que o número de produtores capazes de ofertar um produto e de agentes económicos interessados em adquirir for

reduzido. Esses ativos são todos os que não são reempregáveis sem que tal implique alguma perda de valor. Sendo assim, quanto maior for o grau de especificidade do ativo, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, o que implicará custos de transação elevados. Logo, o grau de especificidade dos ativos tem uma variação positiva em relação aos custos de transação, visto que tal situação potencializa a possibilidade de perda associada a uma ação oportunista por parte de outro produtor.

Neste caso, se houver necessidade da empresa terceirizar algum serviço, é necessário que a mesma avalie a magnitude dos custos de transação incorridos ao optar por essa possibilidade. Sempre que os custos de transação, ao recorrer-se ao mercado, forem superiores aos custos da realização interna deste serviço, é aconselhável que se opte pela realização interna deste serviço como método de economizar os custos de transação. O que nos leva a crer que esta teoria acredita que o único motivo para recorrer ao *outsourcing* será a redução dos custos.
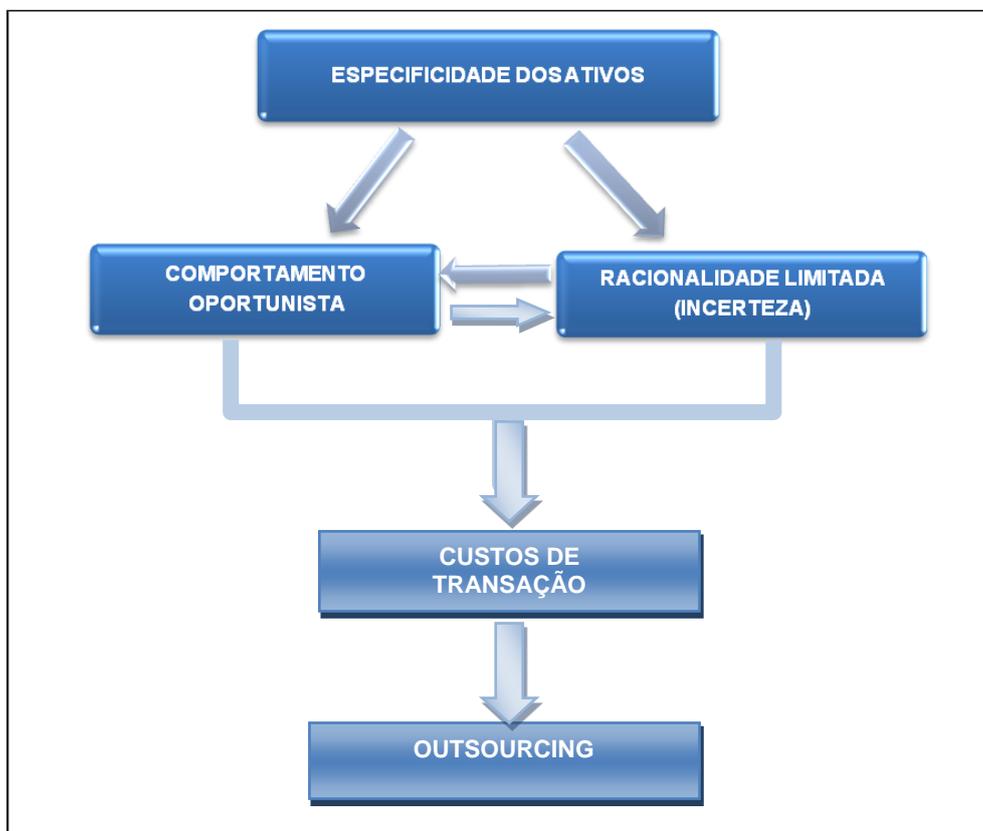
Ilustração 2 - Relação entre a teoria dos custos de transição e o *outsourcing*. (Adaptado a partir de Cheon et al, 1995, *apud* Oliveira, 2013, p. 59).

3.2. Teoria Baseada nos Recursos

Diferentemente das escolas tradicionais, que possuíam uma orientação no sentido de análise do ambiente externo, para em seguida analisar o ambiente interno para uma orientação estratégica, a Teoria Baseada nos Recursos ou *Resource Based View* (RBV) propõe que o processo de formulação estratégica deve ser concebido de "dentro para fora", ou seja, através da análise dos recursos e capacidades da organização que podem ser fonte de vantagem competitiva.

A teoria baseada nos recursos combina a análise interna dos fenómenos que ocorrem dentro de uma empresa, em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo, desenvolvendo assim as duas abordagens sobre estratégia e interagindo pontos de vista interno e externo.

Esta teoria baseada em recursos surge a partir dos trabalhos de Selsnick (1957) e Penrose (1959), tendo sido ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993). Ela defende que a vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável com relação aos seus concorrentes.

3.2.1. Contribuição de Barney (1991)

Barney (1991) foi o responsável pelo desenvolvimento de uma teoria completa sobre os recursos, na qual delineou a noção de recursos, tendo-os considerado como ativos, capacidades, processos organizacionais, recursos financeiros, físicos, humanos, informações, conhecimentos, etc. que são controlados por uma empresa possibilitando a esta formular e seguir estratégias eficazes.

Durante o processo de análise desses recursos, Barney identificou quatro atributos que devem ser levados em consideração, nomeadamente o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

Quanto ao valor, temos que ter em conta a possibilidade do recurso agregar valor para a organização, explorar as oportunidades e amenizar as ameaças. Apesar de os recursos e as capacidades da firma poderem ter adicionado valor no passado,

mudanças nos hábitos dos consumidores, na estrutura da indústria, na tecnologia, etc. podem gerar um valor menor no futuro[13].

O segundo atributo é a raridade, que está ligada com o número de concorrentes que possuem determinados recursos ou capacidades. Sempre que existirem recursos que apenas uma empresa detém, esta terá possibilidade de utilizá-los como fonte de vantagem competitiva. Mas se ao invés disso, esses recursos estiverem disponíveis para todas as empresas, dificilmente poderão gerar diferenciais competitivos.

A questão da imitabilidade tem a ver com a possibilidade do recurso ou capacidade ser facilmente copiado pelos concorrentes. A imitação pode ocorrer por via de duas formas: duplicação e substituição[14]. Mas em geral, sempre que uma empresa possui recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar, ela consegue obter vantagem competitiva sustentável.

E por último a organização, que é imprescindível para que a empresa possa explorar os seus recursos e as suas capacidades. Os elementos (estrutura formal, sistemas de controlo e políticas de compensação) de uma empresa são relevantes quando respondem à questão da organização. Sempre que eles, em combinação com outros recursos e capacidades, puderem ajudar a empresa a obter vantagem competitiva, atendem à questão da organização.

No entanto, sempre que esses quatros atributos não forem cumpridos na íntegra e surgirem lacunas nos recursos e capacidades, o *outsourcing* pode intervir suprindo-as. Porém, essas lacunas (diferença entre o que se deseja e o que se tem) existentes nos recursos e capacidade indispensáveis ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva, tornam o *outsourcing* vantajoso, visto que é utilizado pela empresa para preenche-las. (Cheon et al*,* 1995, p. 212).

[13] Uma das tarefas mais importantes dos gestores ou implementadores da estratégia é avaliar constantemente se esses recursos e capacidades continuam a adicionar valor, mesmo com a alteração do ambiente competitivo.
[14] A duplicação ocorre quando uma empresa produz os mesmos recursos que a outra empresa possui. E a substituição, quando uma empresa desenvolve um recurso ou uma capacidade que garanta as mesmas implicações estratégicas que o recurso e capacidade da empresa que inicialmente possuía determinada vantagem competitiva.

3.2.2. Contribuição de Prahalad e Hamel (1990)

Os contributos de Prahalad e Hamel (1990, 1994) ampliaram os conceitos propostos por Barney sobre competências, classificando-as como básicas, centrais[15] e essenciais. As primeiras são definidas como as necessárias para uma empresa que deseje manter-se competitiva em determinado setor. As segundas seriam as competências fundamentais para uma empresa se tornar líder em um setor. E as terceiras são todas aquelas necessárias para uma empresa alcançar a liderança em diferentes ramos de atuação.

Prahalad e Hamel afirmam que, neste caso, as competências que seriam a fonte da vantagem competitiva são as "competências nucleares", ao passo que as outras poderiam ser objeto de *outsourcing.* (Caniëls e Roeleveld, 2009).

Ao contrário da teoria do custo de transação, que assenta somente nos custos como forma primordial para se pensar em recorrer ao *outsourcing*, a teoria baseada nos recursos assenta nas competências nucleares usando-as como a melhor forma de se obter vantagens competitivas.

3.3. Teoria da Dependência dos Recursos

Esta teoria foi criada por Pfeffer sob a orientação de Salancik em 1978, com a publicação do livro "*The External Control of Organizations"*, e aparece como uma forma alternativa de estudar as teorias económicas e entender as relações de poder e dependência existentes entre as organizações.

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), as organizações vivem uma relação de interdependência com o ambiente onde estão inseridas e essa interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos referentes à procura, ou seja, num ambiente em que a oferta dos recursos é maior que a procura, a dependência dos mesmos sobre as organizações é menor. Esta dependência é controlada pelos elementos externos, alguns fatores que as organizações necessitam, como a terra, capital, trabalho e informação.

Pfeffer e Salancik (1978) distinguem três dimensões da envolvente das tarefas organizacionais:

[15] Ou também chamado de competências nucleares *core business*.

- Concentração – grau de concentração do poder e da autoridade na envolvente;
- Munificência – abundância de recursos críticos;
- Interligação – número e tipo de ligações entre as organizações.

Neste contexto, a teoria da dependência dos recursos sugere que as organizações sobrevivem à medida que adquirem e mantêm recursos essenciais. (Pfeffer e Salancik, 1978). As estratégias que asseguram o acesso a recursos críticos essenciais à sobrevivência, muitas vezes, implicam o alinhamento com unidades poderosas, o *outsourcing* ou o controlo de unidades mais fracas. Sendo assim, ao obterem no exterior recursos que não têm hipóteses de gerar internamente, as organizações entram, por vezes, em relações de troca ou coligação com outras organizações.

Para as organizações obterem recursos externos que não podem ser gerados internamente, devem realizar relações de troca com outras organizações. E, segundo Pfeffer e Salancik (1978), existem três fatores críticos para determinação da dependência externa de uma organização em relação a outra:

- Importância do recurso, que expressa o grau de dependência que a organização tem com este recurso para as suas operações diárias e para sobreviver;
- Prudência na alocação e uso dos recursos;
- Poucas alternativas existentes, a dificuldade de mudança de fornecedor e existência de poucos recursos substitutos.

Portanto, a dependência da organização em relação a qualquer outra organização (*outsourcing*) é determinada maioritariamente pela importância deste recurso para a organização, do número de potenciais fornecedores e o custo de substituição desses fornecedores.
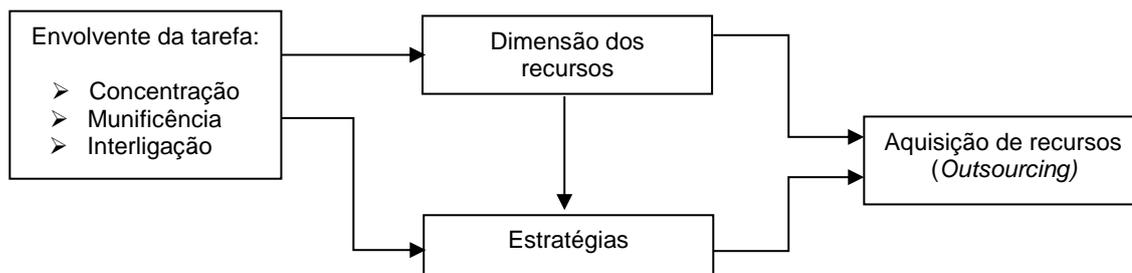
Ilustração 3 - Teoria da dependência dos recursos e o *outsourcing*. (Cheon et al., 1995, p. 213)

A estratégia de terceirização (*outsourcing*) é composta de diferentes graus de dependência de uma organização em relação a outra para a obtenção de recursos críticos que não estão disponíveis internamente. O que significa que, ao optar por terceiros, há que calcular o grau de dependência para evitar custos adicionais, procurando outras formas de obter esses recursos. Mas, é bem verdade que sempre que o grau de dependência da empresa face a um recurso for alto e esta não o possuir internamente, a mesma terá uma elevada dependência em relação a outras empresas *outsourcers*.

3.4. TEORIA DA AGÊNCIA

Esta teoria foi desenvolvida por Jensen e Meckling em 1976, "*Theory Of The Firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*", e as suas principais razões foram a existência das relações de agência e os problemas inerentes a ela. Jensen e Meckling (1976) definiram a relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principais) contratam outras pessoas (os agentes) para realização de determinados serviços a seu favor, delegando ao agente poder para tomada de decisão.

Esta teoria[16] centra-se na determinação do contrato mais eficiente (orientado pelo comportamento ou pelo resultado) que administra a relação entre o principal e o agente.

Eisenhardt (1989, p. 58) diz que a teoria da agência procura resolver dois possíveis problemas, nestas relações:

- O problema de agência: onde o principal não deve ter capacidade para verificar se o comportamento do agente foi apropriado. Este problema acontece porque as duas partes prosseguem objetivos divergentes, em que o principal incorre custos para se certificar da atuação do agente.

- Problema da partilha de riscos: por vezes o principal e o agente preferem ações porque têm atitudes face ao risco diferente.

[16] Existem dois ramos na Teoria da Agência: A Teoria Positiva da Agência e a Teoria Agente – Principal. A primeira identifica situações em que existem problemas de agência e as várias alternativas contratuais disponíveis para limitarem do agente atuar em benefício próprio. Já a segunda indica a alternativa contratual mais eficiente para uma determinada situação. (Oliveira, 2002, p. 40).

O custo de agência, definido como o custo incorrido devido a discrepância entre os objetivos do principal e o do agente, determina a escolha entre um contrato baseado no comportamento, ou seja, principal (insourcing) e um baseado no resultado, ou seja, mercado (*outsourcing*), sendo os mesmos (custos) influenciados por:

- Incerteza – (oriunda de políticas governamentais, clima económico, evolução tecnológica, ação dos concorrentes, etc.), pois quanto maior a incerteza, maior será o risco assumido pelo agente ao aceitar um contrato que tem por base os resultados.
- Aversão ao risco – (tanto do cliente como do prestador de serviços), quanto maior a aversão ao risco do *outsourcer*, maiores os custos incorridos na transferência do risco, ao passo que quanto maior a aversão ao risco do cliente, maior a atratividade da transferência de risco para a empresa *outsourcing*;
- Possibilidade de programação – (ou o grau com que o comportamento apropriado do *outsourcer* pode ser determinado com antecedência), neste caso quanto maior for esta programação, mais atrativos se tornam os contratos, porque é mais fácil avaliar o comportamento do agente;
- Mensuração – (facilidade na mensuração dos resultados), quanto maior for, maior será também a atratividade dos contatos baseados nos resultados;
- Duração da relação de agência – quanto mais prolongada for a relação, maior a facilidade do principal para obter informações acerca do agente. É preferível nestes casos optar por contratos que têm por base o comportamento.

Com bases nesses fatores que determinam a magnitude do custo de agência, a decisão de optar pelo outsourcing pode ser expressa na relação linear apresentada na Ilustração 4. Nesta relação, outsourcing = f (custo de agenciamento); e custo de agenciamento = f (incerteza, aversão a risco, programabilidade, mensuração e duração).

Ilustração 4 - Teoria da agência do *outsourcing* ([Adaptado a partir de] de Cheon et al, 1995, p. 215)

Embora as variáveis dependentes da Teoria da Agência sejam comuns às da Teoria dos Custos de Transação, as variáveis independentes propostas são significativamente diferentes. (Eisenhardt, 1989, p. 64).

Logo, pode-se concluir que a Teoria da Agência ajuda as empresas a escolher o tipo de contrato mais eficiente a celebrar com as empresas externas, assim como explica a opção entre “*make or by*”.

3.5. Teoria dos Direitos de Propriedade

Esta teoria presume que os contratos são incompletos, devido a existência de custos elevados. Grossman e Hart (1986) definem a empresa como um conjunto de ativos físicos ou não humanos (máquinas, prédios, patentes, *copyrights*, etc.) dos quais é proprietária. Segundo os autores, uma vez que os contratos são incompletos, é importante estar consciente que o poder ou controlo ex-post pertence ao proprietário dos ativos cujas utilizações estão previstas no contrato. Ou seja, sempre que as partes encontrarem contingências que não foram antecipadas no contrato inicial, os ativos físicos irão pertencer a quem tiver os direitos residuais de controlo. Em particular, na presença de contingências imprevistas, um proprietário oportunista de um ativo tenderá a decidir sobre o uso do ativo que maximiza o seu prémio na sua barganha ex-post com o fornecedor.

Esta teoria justifica até certo ponto a realização de fusões entre as empresas, ou seja, sempre que se verificar que o contrato é incompleto justifica-se a utilização de fusões, obtendo também vantagens nesta opção.

Segundo Hart (1995, pp. 53-54), este modelo explica a tendência atual de *outsourcing*: a maior flexibilidade tecnológica permite que um ativo possa ser facilmente modificado

para se adaptar às exigências de um novo parceiro comercial, o que significa que os ativos se estão a tornar menos complementares.

3.6. A CADEIA DE VALORES DE MICHAEL PORTER (1985)

O conceito de cadeia de valores foi introduzido por Porter (1985) e permite decompor a atividade da organização em sequência de operações elementares para melhor identificar as fontes de vantagem potenciais da concorrência.

Uma das definições possíveis é:

> A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado.[17]

A empresa reúne atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Essas atividades podem ser representadas, com o uso de uma cadeia de valor. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo da sua história, da sua estratégia, do seu método de implementação da sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. (Porter, 1985, p. 33)

Escreve Gervais (1995) que o valor é o montante que os clientes estão prontos a pagar para obter o produto oferecido, resultando esse valor de diferentes atividades realizadas pelos contratados.

Porter (1985) define atividades de valor como as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

É partindo deste conceito que Porter procura identificar os elos essenciais à criação de valor e a melhor forma de abarcar as modalidades que permitem obter uma vantagem sobre a concorrência.

Para tal, distingue atividades geradoras de valor em atividades primárias e atividades de apoio, sendo as primeiras as que vão desse a criação material do produto à sua venda, incluindo o seu transporte até ao cliente e a assistência pós-venda. Já as

[17] www.knoow.net

segundas, sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.
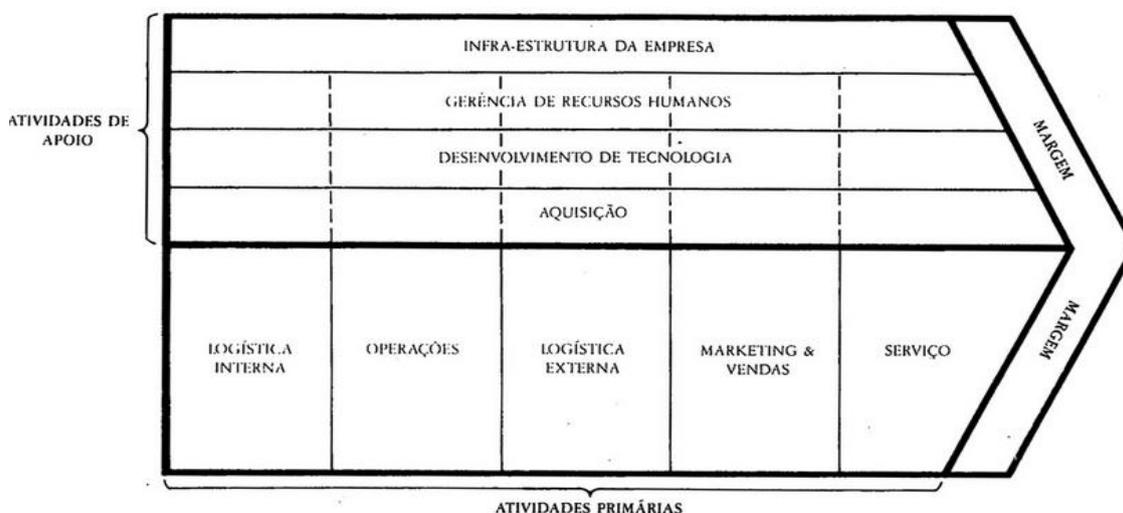
Ilustração 5 - A cadeia de valores genérica de Michael Porter (1985, p. 35)

A cadeia de valor de Porter é utilizada para um enfoque mais eficiente e amplo, exogéneo à organização. É constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até ao produto final entregue nas mãos do consumidor.

O objetivo deste modelo é identificar os principais fluxos de processos dentro de uma organização. O modelo é essencialmente um fluxograma de processos específicos de alto nível, interligados para mostrar fluxos de processo, os quais podem ainda ser divididos em subprocessos e suas atividades de apoio.

Contudo, a empresa deve ter capacidade para identificar as suas atividades primárias e as de apoio mais importantes, avaliando cada uma delas de forma a saber como elas contribuem para a vantagem competitiva da empresa individualmente, identificando assim as atividades candidatas a *outsourcing*. Tendo em vista que essas atividades têm uma sequência, é importante para o gestor analisar como uma pode influenciar positiva ou negativamente a outra, e no caso de, a empresa não estar capacitada em termos de recursos internos, a utilização do *outsourcing* pode ser uma boa opção para se obter vantagens competitivas face aos concorrentes.

3.6.1. MODELO DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS

Foi desenvolvido por Michael Porter em 1979, com a finalidade de analisar a competição de empresas de vários setores da economia. Este modelo permite analisar a posição competitiva da empresa no setor em que opera, partindo do pressuposto de que a conceção de uma estratégia competitiva se destina, essencialmente, para assegurar a perfeita adequação de uma organização ao seu meio envolvente e garantir o seu posicionamento, como condição indispensável para se defender das forças competitivas.

Visto que o meio ambiente relevante é muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como económicas, o aspeto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete. De notar que este modelo foi elaborado olhando para a concorrência do setor industrial, o que possibilitou a identificação de um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.

Segundo Aaker (2007, pp. 34, 97, 98), "a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade". A intensidade competitiva, por sua vez, não é apenas função das organizações, tem origem na sua estrutura económica de base e é determinada por cinco (5) forças:

- A rivalidade existente entre os concorrentes;
- A ameaça de novos concorrentes;
- A ameaça de produtos substitutos;
- O poder negocial dos fornecedores;
- E, o poder negocial dos clientes.

Segundo Porter, essas forças condicionam a rentabilidade da indústria (e, por isso a sua atratividade) porque estabelecem os preços, as necessidades de investimentos e os custos, ou seja os elementos determinantes da rentabilidade de qualquer investimento (cf. Ilustração 6).
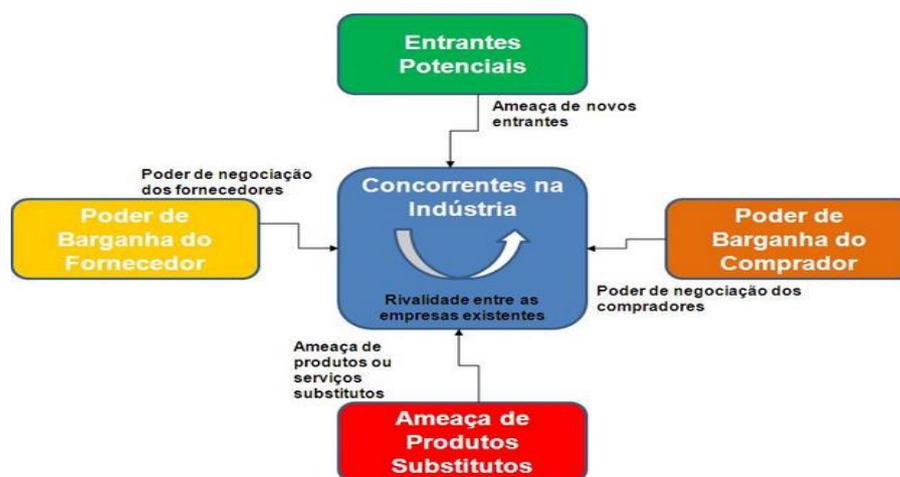
Ilustração 6 - Forças que dirigem a concorrência na indústria (][Adaptado a partir de:] Porter, 1996, p. 23)

Conforme mostra a ilustração acima, a ameaça de novos concorrentes tem impacto nas empresas, quer na limitação de receitas (por via da limitação imposta aos preços), quer no aumento dos custos e investimentos, principalmente na construção e manutenção de barreiras à entrada (fixas ou móveis). O poder negocial dos clientes é determinado pelo preço que se cobra, podendo também influenciar significativamente as necessidades de investimento e os custos com serviços adicionais. A ameaça de produtos substitutos pode condicionar o preço, os custos inerentes a serviços adicionais prestados e o volume de investimento necessário. O poder negocial dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros serviços e fatores de produção. Por fim, a rivalidade entre os concorrentes, além de condicionar os preços a serem praticados, tem impactos significativos sobre os custos subjacentes a atividade (a produção, I&D, força de vendas, canais de distribuição, publicidade e logística).

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES JÁ INSTALADOS

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes de uma indústria condiciona o seu potencial de rentabilidade no médio e longo prazo. Quanto maior for a intensidade daquela, menos atrativa se revela a indústria, porque a taxa de retorno a longo prazo do capital nela investido tenderá a ser potencialmente menor. (Santos, 2008, p. 259).

A rivalidade assume a forma de disputa por posição e dá-se com o uso de algumas táticas, tais como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. (Cavalcanti, 2008).

Na maioria dos setores, os movimentos competitivos de uma empresa afetam as outras do mesmo ramo, o que pode incitar retaliação ou movimento de

resposta. Por outras palavras, as empresas concorrentes têm interesse umas nas outras. (Harrison, 2005).

AMEAÇAS DE NOVOS CONCORRENTES

Há necessidade de se criarem barreiras à entrada, para se manterem os novos concorrentes afastados e garantir-se um nível de proteção para empresas já existentes. As possíveis barreiras são: economia de escala, exigência de capital, diferenciação de produtos e/ou serviços e acessos a canais de distribuição.

- Economia de escala: ocorre quando é mais eficiente fabricar um produto numa unidade maior e em volumes mais altos (Harrison, 2005), obrigando o novo concorrente a competir com esse tipo de produção ou aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos.

- Exigência de capital: altas exigências de capital podem evitar que um concorrente pequeno entre no setor, o que se refere a investimentos tanto em pesquisa e desenvolvimento quanto em grandes instalações para aumento da competitividade em relação ao custo. (Harrison, 2005).

- Diferenciação de produtos e/ou serviços: atributos associados com produtos e/ou serviços que ganham a preferência dos clientes. (Harrison, 2005). As empresas que possuem forte identificação de marca e lealdade do consumidor, seja por utilização apropriada de *marketing* ou pioneirismo no mercado, criam essa diferenciação. A fidelidade à marca é construída com base no atendimento das expectativas do cliente, ou, ainda melhor, na superação dessas expectativas, o que rende a "satisfação do cliente" (Kotler, 1996).

- Acessos a canais de distribuição: redes de distribuição forte e concorrência intensa fazem com que o acesso a canais de distribuição seja diminuído bem como a entrada de novas empresas. (Harrison, 2005).

Santos (2008, p. 259) afirma que a ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria é tanto menor quanto maior a probabilidade de uma retaliação vigorosa por parte dos concorrentes já existentes, e quanto mais elevadas (eficazes) forem as barreiras à entrada na indústria.

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A existência de produtos e serviços substitutos (que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços de uma empresa em determinado mercado) é uma condição básica que limita o montante de valor que uma empresa pode criar (Correa, 2009).

A ameaça de produtos substitutos diminui a atratividade de uma empresa porque, ao limitar o preço praticado para um determinado bem ou serviço, reduz a margem e, por essa via, a rentabilidade.

Segundo Aaker (2007), produtos substitutos competem com menos intensidade do que os produtos primários. Porém ainda são relevantes. Se as empresas de um determinado setor fornecerem produtos ou serviços sendo substituíveis por outro setor, o último torna-se um concorrente indireto.

O PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

A análise de poder dos fornecedores é feita em relação ao seu tamanho e concentração e dos seus concorrentes e também da diferenciação dos insumos por eles fornecidos.

Segundo Ghemawat (2007), o poder do fornecedor é a imagem (espelhada) invertida do poder do comprador. Quando o segmento do fornecedor é concentrado e vende para vários clientes em diversos mercados, ele terá um poder relativo que poderá ser usado para influenciar os preços (Aaker, 2007).

Fornecedores poderosos podem elevar os seus preços reduzindo os níveis de lucro do setor comprador. Eles podem ainda exercer influência para aumentar incertezas ambientais se ameaçarem aumentar os preços, reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos ou não entregá-los quando necessário (Harrison, 2005).

O poder negocial tende a ser maior quanto menor for o número de empresas que dominem a indústria fornecedora, e maior for a concentração da indústria fornecedora quando comparada com a indústria compradora.

O PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

Os clientes geram demanda por produtos e serviços, sem o qual uma organização deixaria de existir (Harrison, 2005).

Corrêa (2009) afirma que “os clientes competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros [...]."

“O poder de um cliente é maior quando a sua compra representa uma grande proporção dos negócios do vendedor, quando fornecedores alternativos estão disponíveis e quando o cliente pode integrar para trás e fazer o produto, no todo ou em partes," defende Aaker (2007),

Deste modo, o poder negocial dos clientes será maior, quanto mais concentrados forem os clientes e o peso das suas compras nas vendas do vendedor e na indústria representativa.

3.7. ANÁLISE SWOT

A análise S.W.O.T.[18] é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno para a formulação de estratégias. Permite identificar as forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças externas para a mesma.

De acordo com *Value Based Management* (2014), Forças e Fraquezas são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como ativos ou habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, económicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama que facilita a visualização sistémica e a relação entre cada um dos fatores.

[18] Ou análise F.O.F.A. em português (forças, oportunidades, fraqueza e ameaças)

3.8. SÍNTESE

Os capítulos acima estudados ajudaram-nos de certa forma a tirar algumas ilações, sobre como o *outsourcing* pode ser interpretado por alguns autores, assim como algumas teorias que podem ajudar na altura de decisão sobre esta estratégica, já que cada uma tem o seu ponto de vista no que se refere à utilização ou não do *outsourcing*. Por exemplo, ao passo que a teoria da transição alega que o único motivo para recorrer ao *outsourcing* seria a redução de custos, devido aos custos associados para elaboração dos contratos, que acabam por ser elevados e esquecidos pelas empresas, a teoria do direito de propriedade diz que como os contratos são incompletos não significa que os custos de transação associados a este fator justifique a não utilização do *outsourcing,* ou seja, para esta teoria o fenómeno de *outsourcing* não resulta apenas da diminuição dos custos de transação associada aos avanços nas tecnologias de informação e não só.

A teoria baseada nos recursos defende que para a empresa obter vantagens competitivas deveria concentrar-se nas suas competências nucleares e, neste caso, o fator custo não seria apenas o principal, uma vez que são os recursos que determinam a utilização ou não do *outsourcing* segundo a teoria da dependência dos recursos. Para esta teoria quanto mais importante for o recurso para a empresa (se ela não tiver capacidade de produzir internamente), mais ela irá depender de terceiros. A teoria da agência aparece dando suporte sobre o melhor contrato a ser celebrado na hora de estabelecer um contrato de *outsourcing* entre as empresas.

Quanto à cadeia de valor de Porter, às cinco forças e à análise SWOT, são modelos a serem seguidos antes de qualquer empresa pensar em recorrer a uma estratégia, visto que eles ajudam as empresas a conhecerem-se melhor e a identificar os seus concorrentes e fatores externos que não dependem delas. Na cadeia de valor, por exemplo, nós conseguimos escolher as nossas atividades primárias e as de apoio e através delas ver quais seriam neste caso as que merecem maior atenção ou que podem ser o nosso *core business*. As cinco forças possibilitam analisar a posição competitiva da empresa no setor em que opera, criando barreiras para ganhar vantagens em relação aos concorrentes, e juntamente com a análise SWOT, a empresa passa a conhecer melhor o seu ambiente interno e externo.

Contudo, muitos autores concordam que devem ser abordadas essas teorias na hora de se decidir sobre a utilização ou não do *outsourcing*, mas ainda não está disponível

uma teoria unificada que nos permita compreender melhor este fenómeno. Os gestores continuam a ter de tomar decisões, sobre quais as organizações que necessitam ou não de utilizar o *outsourcing*, pondo em causa os benefícios e os riscos associados, já que ainda não existe uma teoria específica para estas situações.

4. RISCOS E BENEFÍCIOS NA UTILIZAÇÃO DO *OUTSOURCING*

As empresas, quando pensam em terceirizar alguma atividade, levam consigo as suas espectativas e motivações. Grande parte delas é influenciada a recorrer ao *outsourcing* unicamente porque podem obter redução dos seus custos e aumento das suas receitas. Mas a verdade é que existem também riscos associados que necessitam de ser devidamente compreendidos e avaliados pelas organizações.

4.1. BENEFÍCIOS

De acordo com Faulhaber (1998), um inquérito desenvolvido pela *The Outsourcing Institute (*EUA*)* identificou dez razões para a utilização do *outsourcing*, sendo estas:

- Concentrar o seu *core business*;
- Reduzir os custos operacionais;
- Aumentar a entrada de capitais;
- Obter acesso a capacidades de nível mundial;
- Acelerar os benefícios da melhoria dos processos;
- Partilhar riscos;
- Libertar recursos;
- Tornar capitais disponíveis;
- Obter recursos não disponíveis internamente;
- Transferir funções consideradas difíceis na sua gestão.

Assim como estas, existem outras razões identificadas por outros autores para a empresa decidir recorrer ao *outsourcing*.

4.1.1. Análise de Lacity e Hirschheim (1995)

Segundo Lacity e Hirschheim (1995), os benefícios do *outsourcing* podem ser agrupados em quatro categorias, nomeadamente: económico-financeira, negócios, tecnológicos e gestão de Sistemas de Informação (SI) e políticos.

4.1.1.1. Económico-financeiro

Os benefícios económico-financeiros são os mais citados até agora como os principais, quando as empresas pensam em recorrer ao outsourcing. Mesmo com grande parte de especialistas a defenderem que estas não são as principais razões, ainda vemos uma grande insistência quando é colocada essa questão. (Thomsett, 1998). A redução dos custos, por exemplo, é das mais citadas, mas esses benefícios são conseguidos na sua maioria devido a transferência de ativos para fornecedores, redução do investimento, conversão de custos fixos em custos variáveis, escrutínio dos pedidos dos utilizadores e redução de custos com o vencimento. As suas vantagens são:

- Redução dos custos: este é um benefício que podemos chamar de tradicional, por ser o mais apontado desde o início da utilização do *outsourcing*, e por ser atrativo, devido ao efeito *Bandwagon*[19]. Um dos prováveis motivos para a redução dos custos é facto de existirem atualmente muitas empresas especializadas em algumas áreas, oferecendo cada uma o seu preço, o que as obriga a reduzirem os preços e assim as empresas obtêm os serviços a um custo mais baixo. O facto de a empresa reduzir o pessoal de determinada área anula os gastos em salários e subsídios, que por vezes são mais altos com o pessoal interno.

- Controlo dos custos: sem dúvida que o *outsourcing* é um excelente mecanismo para controlar e prever os custos operacionais com maior rigor do que aquele que é possível se os serviços forem desempenhados internamente. (Minneman, 1996). A celebração de contratos ajuda a prever o valor que a empresa terá de gastar num dado período, isto porque os preços praticados normalmente são fixos ou indexados a uma taxa de crescimento.

[19] Vd. nota 5.

- Crescimento do rendimento: o aumento do capital é visto, muitas vezes, como uma razão suficiente e forte para se recorrer ao *outsourcing*, devido ao facto de a organização poder ter necessidade de financiar a sua própria atividade. (Barrett, 1996; Faulhaber, 1998). O facto de a empresa estar virada para o que é o seu negócio principal, ajuda muitas organizações a criarem economias de escalas, aumentando assim o seu capital.

- Ajustar os custos ao nível de atividade: é muito importante que as empresas transformem os seus custos fixos em variáveis[20], dependendo do tipo de contrato estabelecido ente as partes. Através da transformação de uma estrutura de custos fixos numa estrutura de custos variáveis, as organizações podem adquirir os recursos na medida exata que necessitam, ao invés de incrementos significativos que serão desnecessários a maior parte do tempo.

- Evitar ou adiar investimentos muito avultados: para o que são consideradas atividades ou áreas de apoio, existe uma necessidade de serem reduzidos alguns investimentos direcionados para estas funções não centrais[21], disponibilizando assim esse capital para outros fins. Segundo o *United States Federal Government* (USFG) e os *Restaurant Consulting Services* (RCS) (1998), ao libertar recursos as organizações podem redirecioná-los de atividades periféricas para atividades mais estratégicas.

- Transferência de encargos fiscais: um dos motivos para a utilização do *outsourcing* é também a redução dos custos em impostos e incentivos contabilísticos que nem sempre são visíveis. Logo, quando os ativos são transferidos para um fornecedor, a organização pode converter o que tinha como despesa de capital numa despesa operacional (Barrett, 1996).

4.1.1.2. DE NEGÓCIO

Existem também algumas razões de natureza estratégica para recorrer ao *outsourcing* e atualmente muitas empresas terceirizam por estes motivos. O *outsourcing*, ao permitir a empresa concentrar-se no seu *core business*, liberta-a das preocupações

[20] Principalmente em negócios sazonais e em empresas em processo de *Downsizing.*
[21] No caso de gastos com Hardware e gestão documental (Ex: digitalização de documentos "*scanning bureaus").*

rotineiras, principalmente aquelas atividades definidas como atividades de apoio. Assim, podem apontar-se:

- Concentração da empresa no seu *core competences*: apontado também como um dos benefícios principais que o *outsourcing* traz à empresa, visto que nos últimos anos essa ideia vem predominando cada vez mais dentro das organizações, obrigando-as a definir claramente o que são as suas atividades principais e aquelas consideradas de apoio.

- Versatilidade e partilha de riscos: é um grande benefício do *outsourcing*, porque, ao passar alguns serviços para o *outsourcer*, os riscos passam a ser partilhados entre as duas empresas (Faulhaber,1998; Barrett, 1996). Quanto à versatilidade, o *outsourcing* concede-a de uma forma adicional às empresas, permitindo o aumento das suas opções tecnológicas, assim como minimizar o investimento fixo na forma como o negocio é conduzido no momento.

- Facilitar fusões e aquisições: o *outsourcing* torna-se um instrumento imprescindível para as organizações que estejam em mudanças profundas na sua estrutura organizacional, auxiliando-as no processo de fusão e aquisição entre empresas. Se observarmos o setor bancário, conseguimos identificar vários casos de aquisições bancárias e fusões a nível internacional. Sabendo que a maioria dos países ocidentais tem infraestruturas desenvolvidas e maduras, no caso de uma instituição financeira pretender instalar-se nesse mercado, terá muitas vezes que adotar uma estratégia de crescimento por aquisição e, neste caso, o *outsourcing* ajuda a ultrapassar alguns inconvenientes que possam surgir.

- Iniciar mais rapidamente a atividade em novas áreas de negócio: o *outsourcing* permite alterações significativas e imediatas dentro das organizações, ao optarem por externalizar as organizações conseguem responder mais rapidamente às exigências de outras áreas internas, assim como do mercado.

- Facilitar o *Downsizing*: a transferência dos ativos e do pessoal facilita a realização do *downsizing*, visto que, muitas vezes, o *outsourcing* permite uma experiência de trabalho mais compensadora, ao promover o contacto com diferentes indústrias e a exposição a novas tecnologias. (Oliveira, 2002).

- Facilitar a descentralização, a reengenharia e a reestruturação organizacional: os processos de reengenharia são, muitas vezes, feitos com o auxílio de uma empresa prestadora de serviço, ou após a empresa ter passado pela transformação. Neste sentido, necessita que alguns processos que foram alterados sejam efetuados por uma empresa que disponha de melhores recursos e competências, solicitando assim o trabalho de um *outsourcer*.

4.1.1.3. Tecnológicos e Gestão de Sistemas de Informação

Os fornecedores de tecnologias de SI, por natureza, possuem muita especialização técnica e tecnologia de ponta, que normalmente as empresas clientes não têm necessidade de ter ou mesmo capacidade. Sendo assim, elas oferecem aos seus clientes a oportunidade de novas tecnologias, técnicas e ferramentas aperfeiçoadas.

- Acesso a competências técnicas escassas: sempre que as organizações se encontram desagregadas com serviços internos, nomeadamente quando os departamentos de SI apresentam grandes atrasos na entrega dos serviços, não cumprem orçamentos e não respondem atempadamente aos pedidos dos utilizadores, o *outsourcing* é visto como uma fonte de resolver esses problemas (Lacity e Hirschheim, 1995). Neste domínio dos SI, existe muita dificuldade por parte dos colaboradores, na obtenção de algumas competências escassas que muitas vezes não são necessárias a tempo inteiro. Segundo a *Cyber Media India* (CMI) (1997), não é viável uma organização dispor de todas as capacidades ou estar constantemente a formar os seus profissionais de formas a acompanhar a tecnologia em evolução permanentemente, neste caso é mais aconselhável terceirizar tais funções a uma empresa de TI.

- Acesso a tecnologia de ponta: a evolução das TI dificulta a constante atualização das organizações, pelo que aconselha-se maioritariamente o uso do *outsourcing*. Segundo Minneman e Antonucci (1996; 1998), o *outsourcing* transfere para os fornecedores a responsabilidade de manter atualizados o *hardware* e *software*, sem a necessidade de aplicação de recursos internos significativos na atualização tecnológica contínua, reduzindo assim o risco de obsolescência tecnológica.

- Concentrar recursos nas atividades técnicas críticas: as dificuldades que alguns mercados apresentam (como no caso de Angola) a nível de

recrutamento de pessoal técnico qualificado, assim como os custos elevados em formação e salários, leva a que as empresas recorram ao *outsourcing*, concentrando assim os seus recursos em atividades técnicas centrais. Neste caso, a empresa livra-se de custos com recrutamento, formação, salários e outros gastos, terceirizando esses serviços.

- Mitigar o risco e a incerteza tecnológica: a decisão de implementar um projeto de novas tenologias pode passar a ser tomada, tendo em conta a avaliação da atratividade do negócio em si, sendo marginalizadas possíveis considerações quanto à incerteza ou risco tecnológico do projeto. (McLellan et al, 1995, p. 314). O *outsourcing* acaba por acalmar e amenizar esses riscos nas empresas, transferindo-os para si.

- Melhorar a qualidade do serviço: o *outsourcing* tem a vantagem de fornecer serviços de alta qualidade aos seus clientes, que muitas das vezes não possuem internamente, aumentando e melhorando a qualidade dos serviços da empresa cliente, principalmente na área de SI.

4.1.1.4. POLÍTICOS

Os verdadeiros motivos na utilização de serviços externos nem sempre são reais, ou seja, algumas pessoas fazem a empresa perceber que o motivo de contratar um *outsourcer* é económico, tecnológico, estratégicos, etc., ao passo que a mesma não passa de uma tentativa de tentar promover os seus interesses, em detrimento de terceiros. Neste sentido, algumas motivações são:

- Provar eficiência: os gestores tentam provar a sua eficiência aos seus CEO, sempre que os mesmos supõem que determinada área é ineficiente. Muitas vezes, eles (gestores) propõem ao seus CEO a solicitação de uma proposta de *outsourcing* para provarem a sua eficiência.

- Justificar a aquisição de novos recursos: o *outsourcing* é, muitas vezes, usado por alguns gestores para justificarem a aquisição de recursos dentro da empresa, ou seja, os gestores na tentativa de provarem que o crescimento da empresa apenas é possível com a obtenção de recursos, fazem uma proposta de *outsourcing*, provando posteriormente que o custo do serviço é superior a aquisição dos recursos.

- Imitar os rivais: a divulgação de casos de *outsourcing* bem-sucedidos pode trazer consigo o efeito *Bandwagon* entre empresas. Os concorrentes alegam ter usufruído com esta ferramenta, as outras empresas no mercado têm a tendência de tentar utilizar pelo menos um serviço.

- Eliminar áreas causadoras de problemas: áreas conhecidas como causadoras de problema dentro da empresa requerem alguma atenção para não afetarem toda a organização e o *outsourcing* tem sido uma boa solução na resolução desses problemas.

- Obter credibilidade: os responsáveis das áreas para darem a entender que estão dispostos a sacrificar o seu espaço pelo bem da empresa, provam aos gestores que estão empenhados na concretização dos objetivos da empresa. (Oliveira, 2002).

Outros autores, como Monczka (2005), alegam que os benefícios do *outsourcing* estão direcionados para categorias como custos (redução de custos), foco nas competências (concentração e atenção nas competências nucleares) e rendimentos (crescimento do rendimento). Segundo Correia (2010), os principais motivos para redução dos custos são as economias de escala e de gama e a redução de investimentos em capital.

4.2. RISCOS

4.2.1. ANÁLISE DE HENDRY (1995)

Hendry (1995) defende que, uma vez que os benefícios do *outsourcing* são atingidos na sua maioria no curto prazo e diretamente mensuráveis, também existem custos que a longo prazo são observados, já que o *outsourcing* ao nível da cultura organizacional e das redes informais acaba por se repercutir negativamente na motivação, coordenação das tarefas, no conhecimento e na aprendizagem. (Oliveira, 2002, p. 80).

Os aspetos negativos identificados são:

- Desmotivação: o sentimento de pertença à organização ou à comunidade é, em muitos casos, um fator de motivação que correrá o risco de se perder com o recurso ao *outsourcing.* (Hendry, 1995, p. 198). Os trabalhadores apresentam características de desmotivação, muitas vezes, ao contratar uma empresa de

fora para realizar a mesma tarefa que eles, sentindo-se nesses casos uma rejeição por parte da empresa em que trabalham.

- Dificuldade de coordenação: as empresas *outsourcers* podem entrar em conflito com os valores, cultura e estratégia global da empresa. Sendo assim, o facto da empresa saber que todas as partes da organização se movem na mesma direção e partilham os mesmos valores e objetivos, de certa forma, facilita a coordenação internamente.
- Perda de conhecimento: se as pessoas se centralizarem exclusivamente nas atividades nucleares, podem perder a noção da ocorrência de acontecimentos relevantes, o que as impedirá de, em devido tempo, redirecionarem os recursos. (Hendry, 1995, pp. 198-199). Esta perda de conhecimento pode tronar os colaboradores apenas capacitados para uma única tarefa, tornando-os dependente de terceiros.
- Diminuição da aprendizagem: é resultado da insegurança alimentada pela distração, preguiça, entre outros fatores ocasionados pelo *outsourcing*.

4.2.2. ANÁLISE DE VARAJÃO E QUINTELA (2001)

Existem ainda outros autores que deram a sua contribuição para evitar que as vantagens do *outsourcing* se tornem ilusórias ou mesmo inalcançáveis, e para isso deverão ser considerados todos os riscos considerados potenciais.

Como agravante, estes problemas tipicamente não se manifestam até meados do segundo ano dos contratos e, nessa altura, já a gestão da organização deverá ter focado a sua atenção noutra área qualquer. (Hicks,1997).

Segundo Varajão e Quintela (2001, pp. 100-122), podemos enquadrar os riscos em quatro categorias, nomeadamente riscos sociais e culturais, riscos de negócios, riscos financeiros e riscos tecnológicos.

4.2.2.1. RISCOS SOCIAIS E CULTURAIS

As pessoas normalmente têm reações muito diferentes quando é instalada o *outsourcing* dentro da empresa. Para uns, é sinónimo de valorização das suas carreiras, ou abertura de novas oportunidades para promoção, possibilidade de

formação, ou mesmo um desafio, uma vez que o seu trabalho terá de ser alterado nem que seja em pequena escala. Já para outros, pode ser um instrumento causador de desmotivação, afetando seriamente a moral dos colaboradores e causando inevitavelmente diminuições na produtividade.

Nesse caso, segundo a *Australian Computer Society* (ACS) (1997), se a gestão de recursos humanos não for bem conduzida, qualquer empreendimento de *outsourcing* irá provavelmente falhar em alcançar as vantagens perspetivadas.

Entre estes riscos distinguem-se:

- Moral dos efetivos internos: o efeito nas pessoas começará logo que surgirem os primeiros rumores de um processo de *outsourcing*, podendo os efetivos de SI sentir-se ameaçados e desmoralizados. Podem vê-lo como um subestimar das suas capacidades e credibilidade, o que poderá levar ao êxodo repentino de pessoas capazes e, em consequência, ao enfraquecimento da infraestrutura de informação da organização. Segundo Ridout (1997), uma comunicação aberta e honesta será a chave para ultrapassar este problema.

- Resistência Interna: pode surgir da desconfiança dos trabalhadores dentro da organização, originada por um desempenho inadequado por parte da empresa *outsourcer*. No cliente, muitas vezes, apresentam-se sob a forma de resistência passiva, levando frequentemente a que a infraestrutura transferida reapareça gradualmente na organização, não sendo invulgar encontrar serviços duplicados dentro de algumas empresas. (Everest, 1998).

- Barreiras culturais e interface com o cliente: tanto o fornecedor como o cliente precisam de estar conscientes da importância de uma interface. (Everest, 1998). É muito difícil encontrarmos dentro de uma organização onde exista presença de um *outsourcing*, uma comunicação eficaz entre o fornecedor e o cliente, mas no entanto é extremamente importante que exista uma boa comunicação.

4.2.2.2. RISCOS DE NEGÓCIO

Deve-se ter muita precaução na hora de se fazer um contrato de *outsourcing*. As empresas devem saber distinguir e separar com precisão as atividades estratégicas e as de apoio, sem esquecer que o mercado e organizações evoluem constantemente e

o que hoje é considerado estratégico amanhã pode não ser e vice-versa. A transferência de serviços para fornecedores externos carrega consigo o risco de serem irremediavelmente perdidos conhecimentos e capacidades. (Jarvlepp, 1995).

Neste sentido, os riscos de negócio envolvem:

- Esforço de gestão: é necessário um esforço de gestão adicional por parte da organização cliente de modo a controlar o relacionamento cliente/fornecedor. (Benko, 1993). A empresa cliente precisa de fazer uma avaliação de desempenho constantemente ao fornecedor, para verificar se a empresa cumpre com o tempo de resposta aos problemas encontrados, entre outras medidas.

- Conflito de interesses: segundo Varajão e Quintela (2001), o termo "parceiro estratégico" não é satisfatório para caracterizar a relação entre fornecedores e clientes, devido ao simples facto de não partilharem os mesmos motivos de lucro. Maioritariamente, quando os custos do cliente aumentam, diretamente aumentam os lucros do fornecedor. Os termos "cliente" e "fornecedor" são mais apropriados quando as suas metas são diferentes: o fornecedor trabalha para maximizar os lucros, ao passo que o cliente quer reduzir os custos. (Lacity e Hirschheim, 1995).

- Perda de controlo e de versatilidade de negócio: o *outsourcing* pode restringir o modo como uma organização reage ou se adapta à mudança do ambiente de negócio, havendo receio de perda de controlo. (Lacity e Hirschheim, 1995). Quando existem mudanças para novas plataformas tecnológicas o fornecedor pode ser o único beneficiário de qualquer vantagem decorrente dessa mudança.

- Confidencialidade da informação: é muito apontado como uma das causas ou risco do uso do *outsourcing*. Ao estabelecer-se o contrato a empresa necessita de reforçar as cláusulas relacionadas com confidencialidades ou sigilo de informações, de modo a proteger os seus interesses e os de todas as entidades com que se relacionam.

- Dependência para com o fornecedor: as empresas que utilizam o *outsourcing*, na sua maioria, tornam-se dependentes do fornecedor por vários motivos. Um deles é a dificuldade de rescindir o contrato e mudar para outro fornecedor. Os

custos inerentes a essa mudança normalmente são elevados, podendo ser necessário grandes investimentos para reconstruir os serviços e reunir um conjunto de profissionais capazes, sendo um empreendimento complexo e dispendioso. Se uma organização contrata totalmente as suas capacidades internas de SI torna-se mais dependente do seu fornecedor, sendo a mudança muito difícil. (*American Institute of Certified Public Accountants* [AICPA], 1998).

- Exposição aos riscos de instabilidade do fornecedor: as organizações ficam muito expostas aos riscos que o fornecedor corre ao celebrarem o contrato. Caso este enfrente dificuldades financeiras, derivadas da exploração da conta do cliente ou de outras, a organização poderá ser afetada por isso, nomeadamente em termos da diminuição da qualidade de serviço e dos tempos de resposta, da perda de responsabilidade e da perda de comprometimento no relacionamento. (Benko, 1993). De modo, para proteger ambas as partes, as expectativas de desempenho devem ser clara e objetivamente especificadas nos contratos. (Khosrowpour et al., 1995).

- Ameaça de oportunismo: é uma das consequências que as organizações temem ao optarem pelo *outsourcing*, visto que os clientes ficam sujeitos a uma posição difícil durante as negociações para a renovação dos contratos, dado que a sua descontinuação poderá significar recomeçar do zero. Uma das formas de equilibrar o poder poderá passar pela negociação de contratos rigorosos com diversos fornecedores. (Lacity e Hirschheim, 1993).

- Subcontratação de serviços: são realizadas pelas empresas *outsourcers*, na tentativa de encontrarem capacidades técnicas escassas e difíceis de encontrar, muitas vezes subcontratam trabalho a organizações de menor dimensão sem o conhecimento dos seus clientes. Estes subcontratos podem causar problemas, incluindo desresponsabilização, comunicação deficiente e serviços de baixa qualidade (Antonucci et al., 1998).

- Perda de capital intelectual (capital humano): é dos riscos menos compreendido pelos gestores que utilizam o *outsourcing*. Existem para essa explicação dois tipos primários de conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento explícito é publicado e público, enquanto o conhecimento tácito está “nas cabeças dos especialistas”. Na área de SI, muito pouco

conhecimento é tomado explícito. Como resultado, a perda de pessoas pode levar à perda de conhecimento tácito, logo de capacidade (Thomsett, 1998).

4.2.2.3. RISCOS FINANCEIROS

As organizações correm riscos financeiros altos, sempre que pensam que a terceirização fará os seus gastos reduzirem drasticamente, tudo porque partem do princípio que os fornecedores são mais eficientes do que os departamentos internos, devido principalmente a economias de escala. Por vezes, a organização consegue alcançar resultados similares sem recorrer ao *outsourcing*, otimizando os seus recursos.

Os riscos financeiros podem ser:

- Custos associados ao ciclo de vida do contrato: o *outsourcing* requer muito tempo de negociação para assegurar que todos os elementos sejam especificados no contrato, o que aumenta os custos tangíveis e intangíveis. (Hicks, 1997). Muitos fornecedores, na tentativa de firmarem acordos com as empresas, oferecem preços baixos no início do acordo de forma a estabelecerem algum contrato. Mas, no longo prazo as coisas são totalmente diferentes, o cliente preso ao contrato dificilmente consegue mudar de *outsourcer* e estes aumentam as taxas, diminuindo assim o poder de negociação do cliente e aumentando o poder de fornecedor.

- Reduções dos custos dos recursos físicos: o *outsourcing* tem o efeito de reduzir os custos de muitos dos serviços. Pior do que isso é quando as organizações não conseguem acompanhar e gerir a deflação. Exemplo disso, são os suportes de armazenamento de dados que têm visto os seus preços reduzidos, e mesmo assim grande parte dos contratos de *outsourcing* têm um custo inflacionado no tempo e baseado no índice de inflação geral. (Varajão et al, 2005).

- Custos não esperados: ou custos ocultos são muito verificados nos contratos. Normalmente os contratos de *outsourcing* são de longo prazo, não podendo prever-se o custo dos serviços e existe uma dificuldade da empresa no longo prazo mudar de fornecedor, caso os serviços deste não estejam a ir de encontro com o previsto. Existe, subjacente a um acordo, um conjunto de

custos que deveriam ser sempre considerados e que, muitas vezes, são ignorados, como custos não antecipados resultantes de medidas deficientes dos níveis de serviço e custos de coordenação e de comunicação com fornecedores. (Benko, 1993; Horgan e McCord, 1996; WORTHINGTON, 1997; Palvia e Parzinger, 1995).

4.2.2.4. RISCOS TECNOLÓGICOS

Por estarem muito dentro da realidade da organização, são na sua maioria muito difícil de serem transferidos. Consequentemente a celebração de contratos de *outsourcing* a longo prazo é arriscada. (Antonucci et al., 1998). Esses riscos podem ser: a nível do controlo de dados, perda de proficiência e de capacidade de SI, baixa qualidade de serviços, efeitos negativos resultante da concorrência entre *outsourcers*, etc.

- Controlo dos dados: Um dos problemas que as organizações encontram nos seus relacionamentos de *outsourcing* é a perda de controlo sobre dados, logo sobre o recurso informático. (WORTHINGTON, 1997). Implícito a um relacionamento de *outsourcing* é o facto de o cliente depender de dados operacionais controlados pelo fornecedor. (Malhotra, 1995b).

- Perda de proficiência e de capacidade de SI: Outra preocupação legítima é a falta de conhecimento do negócio por parte dos fornecedores, levando a que estes apresentem um desempenho inferior ao dos departamentos internos porque não se encontram familiarizados com a organização, com os seus clientes, com os requisitos hierárquicos e com as suas particularidades. (USFG, 1998). Os efetivos da organização conhecem melhor a sua estrutura, o fluxo de informação e os processos de negócio. Um fornecedor necessita de despender um tempo considerável a familiarizar-se com a organização do cliente e, mesmo assim, não haverá garantia de que todas as dimensões sejam compreendidas. (Hicks, 1997).

- Qualidade do serviço: Deverá ser um critério primário na seleção dos fornecedores. (Dean, 1997). Se o fornecedor recorrer frequentemente a estagiários e optar pela rotação de pessoas pelos seus diferentes projetos, inevitavelmente a qualidade de serviço sairá prejudicada. (Lacity e Hirschheim, 1993).

- Concorrência entre fornecedores: É observada quando as organizações recorram simultaneamente a diversos fornecedores para a obtenção de diferentes serviço, mas, às vezes, estes fornecedores deparam-se como concorrentes para novos serviços ou para a renovação de contratos, principalmente quando fornecem serviços semelhantes. Esta atitude não cooperativa entre os fornecedores afeta negativamente o seu desempenho e o desempenho global da empresa cliente. A gestão simultânea de múltiplos fornecedores requer liderança, comunicação eficaz e o conhecimento claro das fronteiras de responsabilidade. (Everest, 1998).

- Respostas às necessidades: Devido à dimensão dos fornecedores, os clientes podem receber um serviço mais burocrático e menos eficaz do que o serviço que recebia antes pelo departamento interno. Por outro lado, a incapacidade do fornecedor em responder à necessidade de crescimento da organização por não dispor de recursos pode ser um risco para empresas clientes. Muitos acordos começam com o envolvimento de uma equipa de "primeira classe" nas negociações e nos projetos iniciais mas, com o passar do tempo, o fornecedor substitui essa equipa por pessoas menos qualificadas. Esta prática é encorajada por contratos mal desenvolvidos que não estipulam as capacidades e os níveis de experiência necessários das equipas do fornecedor. (Thomsett, 1998).

- Versatilidade: a perda de versatilidade pode manifestar-se na perda de controlo sobre ativos e pessoas, no que respeita à contratação de pessoas, na seleção de tecnologia a adquirir, na alocação de recursos e, inevitavelmente, nos cenários alternativos futuros de obtenção de serviços de SI. O acesso a novas tecnologias poderá ser comprometido se o fornecedor desejar introduzir novos produtos de acordo com a sua conveniência. Isto é particularmente relevante caso os serviços sejam contratados a um fornecedor com soluções tecnológicas próprias, este pode sentir-se relutante em recorrer a produtos provenientes da sua concorrência (independentemente de serem ou não melhores do que os seus). (Soininen, 1995).

4.2.3. ANÁLISE DE RAINBORN, BUTLER, MASSOUND (2009)

Segundo os autores, existem quatro categorias onde podem ser enquadrados os riscos incorridos ao recorrer ao *outsourcing (*2009, 347-356*)*:

- Perda de controlo: é um risco muito comum e que as empresas devem tomar em atenção. No momento em que se estabelece o contrato, devem ser bem definidas as cláusulas para evitar oportunismos por parte das duas empresas. Tem-se visto casos em que o contratado aproveita situações favoráveis para aumentar o preço antes acordado, ou atrasar com os serviços, negar a assistência na resolução de problemas, o que causa transtornos e perda de controlo por parte da empresa contratante.

- Perda de inovação: as organizações correm esse risco a optarem pelo *outsourcing*, uma vez que é recrutada uma empresa para prestar serviço num departamento, pode ao mesmo tempo estar a impedir o nascimento de novas ideias por parte dos colaboradores daquela organização.

- Perda de confiança na organização: os colaboradores sentem-se ameaçados quando são externalizadas as suas atividade, acabando por se repercutir negativamente na sua motivação. Com receio de transferências esforçadas ou mesmo despedimento, os colaboradores acabam por se sentir inseguros, transmitindo falta de segurança à empresa.

- Custos inesperados: são verificados, muitas vezes, no longo prazo e muitos deles não são capturados pelos sistemas de contabilidade. Esses custos inesperados podem ser custos de coordenação, custos de transição, custos ocultos nos contratos, entre outros.

4.3. SÍNTESE

A redução de custos foi, muitas vezes, apontada como a principal e mais frequente motivação para a decisão de *outsourcing* (principalmente no inicio dos anos 90). (Malhotra, 1995a; Lacity e Hirscbhcim, 1993; Lacity e Ilirschheim, 1995). Atualmente, para além da redução de custos, existem muitas outras razões que são consideradas importantes. Cada autor descreve os principais benefícios e riscos, mas num contexto geral todos eles mantêm a mesma linha de pensamento. Apesar dos benefícios se

mostrarem aliciantes, os riscos estão evidentes, no entanto não existem benefícios e riscos absolutos e definitivos. Muitas organizações encontraram soluções para ultrapassar os riscos mais temidos e beneficiaram dos seus relacionamentos de *outsourcing*.

Em suma, quando se escolhe utilizar o *outsourcing*, a empresa deve ser rígida com a sua estratégia, definindo as principais razões pelas quais o convenceram a optar por uma ou outra solução, sem esquecer que devem ser quantificadas tanto os benefícios como os riscos.

5. RELAÇÃO ENTRE *OUTSOURCING* E OUTROS TIPOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Existem outras estratégias que as empresas podem optar sempre que quiserem inovar ou mudar alguns aspetos dentro da sua organização. O *outsourcing* não é a única ferramenta que ajuda as empresas a obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes, ou a aumentarem as suas receitas e reduzir os seus custos, ou ainda a melhorar a sua qualidade, entre outras. A empresa pode optar por outras decisões, mas cada uma delas apresenta as suas características e deve ser usada dependentemente do que a organiza necessita no momento.

5.1. *BENCHMARKING*

Pode ser definido como um processo sistemático e contínuo de medida e comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho de uma organização com as líderes do mercado, no sentido de obter informações que possam ajudá-la a melhorar o seu nível de desempenho. (Reis, 2008).

Assim sendo, as empresas procuram saber o desempenho e resultados das suas atividades para comparar com a forma como são realizadas por outras empresas, no sentido de identificar, selecionar e implementar as melhores práticas na própria empresa.

Segundo a revista Bidault e Cummings (1994) e Reis (2008), existem três condições essenciais que as empresas devem cumprir antes de iniciarem o processo de *Benchmarking*:

- Fazer um diagnóstico interno da empresa, para identificar os seus pontos fortes e fracos, assim como as medidas de desempenho crítico, como o nível de satisfação dos clientes, a produtividade, a rentabilidade, os custos, etc.
- Identificar os líderes do mercado ou concorrentes, para se fazer uma comparação do desempenho entre as empresas, e assim obter uma perceção relativa do seu próprio desempenho.
- Incorporar o melhor do mercado na sua empresa e excedê-lo, se possível.

De uma forma genérica, este é o processo pela qual a empresa deve passar sempre que quiser compreender porque os concorrentes ou líderes do mercado são melhores do que ela. Torna-se importante pois o processo de *benchmarking* não consiste em copiar as *"best practices"* da empresa concorrente, mas sim adotá-las à cultura da própria empresa.

De acordo com Reis (2008), dentro do *benchmarking* podemos encontrar quatro tipos específicos, e cada empresa procura recorrer a cada tipo dependendo do seu objetivo, são eles:

- *Benchmarking* interno: é realizado dentro da própria empresa ou grupo empresarial, comparando valores ou atividades internas com outros idênticos.
- *Benchmarking* genérico (cooperação): é realizado com o consentimento da empresa que será estudada, tendo sido selecionada por ter os melhores resultados nas áreas em estudo.
- *Benchmarking* competitivo: é feita a avaliação de um concorrente sem a sua colaboração e, na maior parte das vezes, sem o seu conhecimento.
- *Benchmarking* funcional (melhores praticas): são estudados os procedimentos que conduzem os melhores padrões de desenvolvimento em categorias específicas, como serviço ao cliente, vendas e inovação dos produtos, etc.

Conforme explicado acima, consegue-se ver claramente que *outsourcing* e *benchmarking* são duas estratégias de gestão diferentes mas que possuem algumas relações como:

- Muitas vezes as empresas antes de recorrerem ao *outsourcing,* passam por um processo de *benchmarking,* que pode ser competitivo, cooperativo ou até funcional, para poderem ter a certeza que a utilização do *outsourcing* irá constituir uma *best practice*.
- O *outsourcing* pode ser considerado um bom instrumento de *benchmarking* cooperativo, uma vez que a empresa prestadora desempenha as funções e passa para a empresa cliente as suas experiências e informações necessárias para melhor aprender. Também pode ser um bom instrumento de *benchmarking* interno, sempre que se olhar para uma área ou atividade da

empresa (ou grupo empresarial) que já foi objeto de *outsourcing* e daí extrair lições para o aumento e enriquecimento dos seus conhecimentos.

- Existem empresas que utilizam o *outsourcing* para prestar serviços de *Benchmarking* competitivo, e assim melhorarem o seu desempenho.

5.2. REENGENHARIA

Esta expressão anglo-saxónica foi introduzida pela primeira vez em Gestão por Michael Hammer em 1990[22]. Pode-se definir como o repensar fundamental e a restruturação radical dos processos de trabalho, que visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa em todos os seus aspetos, tais como: custos, qualidade, serviço e rapidez. (Hammer e Champy, 1993).

Segundo Hammer e Champy (1993), existem sete princípios em Reengenharia que devem ser utilizados:

- Organizar a empresa em função dos resultados e não das tarefas;
- Deixar que aqueles que utilizam o *output* de um dado processo o possam realizar;
- Inserir a atividade de processamento da informação no trabalho real de quem a produz;
- Tratar os recursos que estão geograficamente dispersos como se estivessem centralizados;
- Interligar as atividades em vez de integrar resultados;
- Colocar o perito de decisão onde o trabalho é efetivamente realizado e inserir o controlo no próprio processo;
- Captar a informação necessária de uma só vez na sua fonte.

Este instrumento tem grande impacto nos processos de negócios e produção, porque normalmente as empresas em dificuldades que recorrem a ele, necessitam de

[22] Michael Hammer foi professor de Massachusetts Institute of Technology (MIT) e consultor de várias empresas. O seu artigo publicado na Harvard Business Review, em 1990, foi o primeiro a utilizar o termo Reengineering. Mas a popularidade deste termo só ocorreu em meados de 1993, com a publicação do seu best-seller «Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution», com a coautoria de For Business Revolution.

abandonar todos os seus processos de negócios existentes recomeçando tudo do início, implicando assim custos elevados. Durante este processo, muitas vezes, a empresa recorre a um *outsourcer* para obter os padrões de qualidade desejados e tornar o processo mais célere.

Muita gente confunde os dois termos pensando que o *outsourcing* é uma forma de reengenharia, ou então que a reengenharia é uma forma de *outsourcing* transformacional. Na verdade, estas duas estratégias de gestão são independentes e podem ser usadas juntas. Sempre que a organização necessitar de recorrer ao processo de reengenharia pode utilizar o *outsourcing* como um instrumento suplementar, sendo, neste caso, o mais indicado o *outsourcing* transformacional.

5.3. *DOWNSIZING*

Conceito que tem como fundador Robert Tomasko[23], considera o *Downsizing* como a aplicação dos princípios da arquitetura à reorganização das empresas.

Segundo Reis (2008), o *Downsizing* é entendido como a redução radical do tamanho da empresa, através do *delayering*[24], ou da venda de negócios não estratégicos, fazendo com que as empresas ganhem flexibilidade e percam burocracia, ficando mais próximas do mercado e dos clientes.

Em muitas empresas o raciocínio dos CEO mudou, muitas estruturas hierárquicas são descentralizadas, tornando os colaboradores cada vez mais valorizados pela sua capacidade criativa e inovadora e os líderes, que antes eram temidos pelos colaboradores, passam agora a aliados e parceiros nos processos organizacionais.

De uma maneira superficial, pode-se identificar alguns objetivos principais do *downsizing*:

- Redução dos níveis hierárquicos;
- Diminuição dos custos;
- Agilidade nas decisões;

[23] O termo foi escrito pela primeira vez em 1987, por Tomasko no seu livro titulado "*Downsizing – Reshaping the Corporation for the Future*".
[24] Redução dos níveis hierárquicos.

- Comunicação mais eficiente e veloz dentro da empresa;
- Aumento da produtividade dos líderes;
- Reação mais ágil em relação às mudanças e atitudes do rival;
- Aumento da autoestima dos colaboradores;
- Promoção das sinergias dentro da organização;
- Cliente passa a ser o foco da empresa.

O *downsizing* traz consigo algumas desvantagens, devido às suas características, o colaborador muitas vezes sente-se desconfortável pelo facto de a organização reduzir a quantidade de colaboradores, reduzindo assim a sua motivação dentro da organização. Este facto requer que a empresa tenha um certo cuidado para que as demissões não sejam exageradas e causem medo, insegurança e desconforto para os colaboradores. Por outro lado, a empresa corre o risco de perder bons quadros e aumentar os custos devido a rescisões de contrato.

Muitas vezes quando as empresas recorrem ao *downsizing* optam em simultâneo pelo *outsourcing*, entregando a terceiros as funções ou serviços não estratégicos, visto que ao reduzirem os níveis hierárquicos e a focalizarem-se no *core business,* a empresa necessita, por vezes, de terceirizar alguns serviços.

Contudo, existem algumas características que tanto o *downsizing* como o *outsourcing* possuem, como a redução dos custos, aumento da produtividade e focalização no *core business* da organização, mas a forma como cada uma é implementada para atingir o seu objetivo é que é diferente. Porém, estas duas figuras não devem ser confundidas quer pelos objetivos, quer pelas suas causas.

5.4. *JOINT VENTURE* E A *STRATEGIC ALLIANCE*

5.4.1. *JOINT VENTURE*

A *Joint Venture* pode ser definida como o compromisso comercial entre duas ou mais pessoas, para prosseguir um único e definido projeto. Segundo o *Black´s Law Dictionary* (1999), os seus elementos necessários são:

- Um acordo expresso ou implícito;

- A prossecução pelo grupo de uma finalidade comum;
- A partilha de lucros e perdas;
- Poderes iguais de cada membro da direção do projeto.

Este tipo de compromisso teve a sua origem no antigo Egipto, onde os comerciantes usavam formas de organização semelhantes às que hoje são consideradas uma *joint venture*. Não constituindo em essência algo de novo, a sua generalização nos últimos 30 anos fica, no entanto, a dever-se à conjugação de vários fatores (Lyons, 1991; Gugler, 1992), tais como:

- Os elevados custos da inovação tecnológica, que fazem com que as empresas partilhem os riscos e despesas de investimento em I & D, optando por uma *joint venture*;
- A legislação sobre investimento estrangeiro de muitos países, que exige a participação no capital por parte das organizações locais;
- O aumento de pequenas e médias empresas no comércio internacional, tornando-se esta forma de colaboração um meio de reduzir o investimento e o risco associado à expansão internacional;
- O aumento da concorrência tornou as *joint ventures* instrumentos estratégicos e de competitividade.

Logo, podemos definir *joint venture* como a criação de uma empresa independente entre duas ou mais empresas, juntando parte dos seus ativos. Este tipo de aliança é eficiente para estabelecer relações de longo prazo, assim como transferir conhecimento tácito.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (*apud* Anderson, 1990), uma *joint venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio.

Existem várias modalidades de *joint venture*, no entanto neste caso falaremos apenas de duas:

- *Corporate Joint Venture*: quando as empresas envolvidas decidem criar formalmente uma nova pessoa jurídica, "uma nova empresa".

- *Non Corporate Joint Venture*: assentam-se os compromissos envolvidos num acordo, dispensando-se a criação de uma entidade específica.

Segundo Pizarro (2010), as principais diferenças entre *outsourcing* e *joint venture,* residem nos seguintes fatores:

- Numa relação de *outsourcing* não encontramos um *corporate outsourcing*, ou seja, a empresa cliente não solicita os serviços do *outsourcer* para constituírem uma nova pessoa jurídica, mas pelo contrário as empresas mantêm sempre a sua própria identidade jurídica e comercial;

- Os contratos de *outsourcing* distinguem-se dos de *joint venture* por declararem claramente que as partes são independentes uma da outra. Uma *joint venture* requer independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem, assim como existe uma partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos. Para além disso, as empresas que recorrerem aos serviços de *outsourcing* não partilham o seu património com os *outsourcers*.

- No caso do *outsourcing*, os lucros são derivados de atividades diferentes em cada uma das partes; o do *outsourcer* deriva do fornecimento do serviço ao passo que nas organizações eles derivam do seu *core business*. Na *joint venture* os lucros provêm da unidade de negócios, criada pelas várias entidades que o integram.

5.4.2. *STRATEGIC ALLIANCE*

Segundo Hitt (2002, p. 362), as alianças estratégicas (*Strategic Alliance*) são parcerias entre empresas, em que os seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Para Lewis (1992, p. 18), as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de forças com um conjunto amplo de parceiros, inclusive clientes,

fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

Doz e Hamel (2000) distinguem pelo menos três objetivos:

- Acordo com cooptação: onde as empresas procuram estabelecer alianças que sejam capazes de alavancar a sua capacidade competitiva, seja neutralizando possíveis concorrentes, seja criando economias de escala a partir da aproximação entre as empresas envolvidas;
- Co-especialização: refere-se à criação de valor a partir do compartilhamento de recursos, posições, habilidades e conhecimento pelas empresas, de forma que os mesmos sejam melhor aproveitados quando utilizados de maneira conjunta. Este tipo de aliança reúne parceiros cujas capacidades são complementares para a exploração de uma oportunidade específica;
- Aprendizagem e internalização: refere-se à aprendizagem de conhecimentos obtidos a partir do trabalho conjunto com os parceiros, tanto na apropriação de conhecimento existente quanto no desenvolvimento de novos conhecimentos.

Existem ainda autores que são da opinião que *joint venture* e *strategic alliance* são a mesma coisa, ou ainda que aliança estratégica é uma forma de *joint venture*. Segundo Pizarro (2010, p. 53), usa-se aliança estratégica para englobar todas as formas de acordo entre parceiros e *joint venture* para aqueles acordos que envolvem o estabelecimento de uma nova e independente empresa, propriedade conjunta dos parceiros, ou a propriedade minoritária de uma das partes por um ou mais parceiros.

Sendo assim, podemos também identificar algumas diferenças entre *outsourcing* e *strategic alliance*:

1. A aliança estratégica apresenta uma filosofia de grupo, ao passo que o *outsourcing* apresenta filosofia de prestação de serviço, ou seja, na aliança existe uma sinergia do grupo que a cria, incluindo empresas com atividades diferentes ou mesmo aquelas que concorrem dentro do mesmo mercado, já no *outsourcing* temos apenas a relação entre o fornecedor e a empresa cliente.
2. No caso de a empresa decidir alargar o seu negócio ou crescer no mercado, as alianças estratégicas (como as fusões ou aquisição de empresas), em termos

de custos, são bem mais onerosas e difíceis de serem executadas, pois o seu processo é mais burocrático, em relação ao *outsourcing*.

6. ENQUADRAMENTO LEGAL

6.1. CONTRATO DE *OUTSOURCING*

O contrato de *outsourcing* é dos documentos mais importantes durante uma negociação de *outsourcing*, visto que serão as suas cláusulas que irão determinar o relacionamento entre as empresas envolventes.

Segundo Pizarro (2010), é importante olharmos para duas fases ao estabelecermos um contrato de *outsourcing*. A primeira fase tem a ver com a perspetiva de eficiência contratual e a segunda com a perspetiva jurídica.

PERSPETIVA DE EFICIÊNCIA CONTRATUAL

Nessa primeira fase, devem ser definidos cinco passos que compõem a decisão estratégica de *outsourcing* segundo Walker e Robinsom (2008). Esses passos podem ser enumerados da seguinte forma:

1. Definir claramente os objetivos estratégicos;
2. Definir o modelo de *outsourcing* adequado;
3. Validar o modelo de *outsourcing*;
4. Definir os requisitos e critérios de seleção do parceiro: antes de se selecionar o *outsourcer*, a empresa faz um processo de seleção que passa por quatro fases distintas, nomeadamente:
    - Fase do *Request for Information* (RFI), em que os fornecedores apresentam as suas empresas e formas de atuação, sendo eliminadas algumas empresas candidatadas nesta mesma fase.
    - Fase do *Request for proposal* (RFP), na qual a organização cliente convida os fornecedores a apresentarem propostas. Nesta fase é essencial a presença de pelo menos cinco documentos essenciais:
5. A definição do serviço;
6. A minuta do contrato;

7. O modo de apuramento do preço;

8. Os indicadores do desempenho do serviço; e

9. O acordo de nível de serviço (ou Service Level Agreement, SLA).

- Fase de *Due Diligence* (DD), na qual é feita uma análise das informações relevantes e dos documentos das empresas concorrentes, com a finalidade de emitir um relatório que espelha as reais condições das empresas. Nesta fase, a empresa cliente acaba por fazer uma auditoria completa à empresa fornecedora, de forma a conhecer a sua capacidade financeira, os seus compromissos atuais e futuros, garantias fornecidas e outros elementos suscetíveis de afetar o negócio a celebrar.

- E, por último a fase da Convergência, em que o cliente procura comparar as propostas não eliminadas, obrigando os fornecedores a responder às mesmas questões sobre o serviço previsto, para comparar dos dados que influenciarão diretamente a escolha final.

Na perspetiva de eficiência, é importante que a empresa pense em todos os problemas que podem surgir numa relação de *outsourcing*, para que o contrato o proteja na eventualidade de alguma dificuldade, visto que a ela interessa obter o máximo sucesso no seu negócio recorrendo ao *outsourcing*, mas com um custo menor ao que tinha anteriormente e com a máxima qualidade de serviço.

Já o fornecedor *outsourcer* preocupa-se com a manutenção dos clientes e com a necessidade de garantir o retomo do investimento efetuado. Por este motivo, as empresas *outsourcers* tendem a evitar as penalidades financeiras resultantes do incumprimento dos SLA, assim como dos próprios objetivos contratuais.

O preço é um dos pontos mais preocupantes e que merece grande atenção no contrato de *outsourcing*. Segundo Corbett (2004, p. 26), é necessário perceber e prever de forma razoável os custos do processo de negócio interno, como existe hoje e como provavelmente será no fim do contrato. Qualquer negócio que produza maior valor para a organização ao mesmo custo ou a um custo mais baixo, é um bom negócio. Se, em acréscimo são recebidos dados relevantes sobre custos, provenientes de fontes independentes como, outras organizações, dados de empresas

de *benchmarking* e propostas comparáveis de mais do que um fornecedor, então podemos estabelecer um justo preço de mercado. Um preço que é melhor do que o das operações correntes e razoável do ponto de vista do mercado, é certamente um bom preço, e se um pequeno endurecimento na negociação levar o fornecedor a afiar o seu lápis, então será muito melhor. Para além disto, negociar para obter o preço mais baixo possível poderá prejudicar os próprios interesses da organização. O modelo de trabalho aqui em causa, é mais alugar do que comprar.

Segundo Pizarro (2010), existem alguns autores que estabelecem os contratos de *outsourcing* baseados, essencialmente, nos modelos de preço fixo[25] e *cost plus*[26], em que o fornecedor indica um preço para os volumes ou serviços acordados, cobrando valores adicionais sempre que se verifiquem aumentos de produção face ao objetivo previsto no contrato. Contudo, existem outros modelos de preços usados neste tipo de contratos, tais como:

- O preço por unidade, onde o preço corresponde a uma unidade de serviço, aumentando conforme os serviços solicitados e prestados.
- O preço com base em incentivo, na qual a organização procura incentivar o fornecedor a manter altos níveis de produção.
- A participação nos resultados ou *gainsharing*, no qual o fornecedor recebe uma parte dos lucros que ajudou a gerar.
- O preço indexado aos custos reais, no qual o fornecedor é reembolsado pelos seus custos reais, sejam eles diretos ou indiretos.
- E, por fim, o preço evolutivo, em que o contrato prevê a possibilidade de evolução do preço, em função do aumento de custos de produção e da própria evolução do contrato, que pode incluir a prestação de novos serviços.

Quanto a extensão dos contratos, é importante prestar-se atenção aos prazos estabelecidos. Prazos muito longos podem criar alguns problemas, como dificuldade de mudança de fornecedor que pode prejudicar a autonomia da empresa contratante, impedindo-a de substituir a empresa *outsourcer*, sob pena de ter de pagar as indemnizações contratuais. Por outro lado, contratos de curto prazo renováveis

[25] Preços que não variam, independentemente dos volumes e serviços prestados.
[26] Pagamentos baseados no custo de produção, acrescidos de uma taxa sobre os lucros, previamente definidos.

automaticamente garantem uma maior estabilidade das partes, desde que as cláusulas de rescisão antecipada e da medida das indemnizações correspondentes estejam bem definidas.

Em relação às cláusulas, existem duas que não podem faltar no contrato de *outsourcing*, a saber:

> cláusula de reversibilidade, que é muito importante para contratos que envolvem TI. Ela pretende assegurar à organização a possibilidade de transmitir para dentro ou para outro fornecedor as soluções desenvolvidas, sem as quais a organização poderá cessar a produção […], e cláusula de *hardship* ou desequilíbrio económico ou de salvaguarda do contrato, que permite a qualquer uma das envolventes exigir que se abra uma nova negociação, sempre que um acontecimento de natureza económica ou tecnológica afecte gravemente o equilíbrio das prestações previstas no contrato. (Pizarro, 2010, pp. 40-42).

Sem esquecer que deve-se estabelecer valores como a confidencialidade e a exclusividade. No que toca a confidencialidade, deve-se ter muita atenção e cuidado com as informações a que o fornecedor tem acesso, tais como as operações do cliente, o negócio nuclear, as listas de clientes, os processos de produção, as tecnologias, as políticas de qualidade, etc., de modos a impender o sigilo e a confidencialidade. Já no caso da exclusividade, o ideal seria que a empresa *outsourcer* estivesse impedida de realizar a mesma tarefa para uma empresa concorrente da empresa cliente, mas não é isso que se verifica, visto que as empresas *outsoucers* são totalmente independentes.

Conforme descrito acima, é importante que as empresas estabeleçam políticas de *outsourcing* eficazes e as monitorizem pelos membros da direção da empresa, organizando de forma precisa os procedimentos, as relações entre as partes, os processos de tomada de decisões e os meios e formas de comunicação, caso contrario, não será fácil assegurar o sucesso de um contrato de *outsourcing*.

PERSPETIVA JURÍDICA

Antes de mais, lembrar que a Lei Angolana não prevê o contrato de *outsourcing*, logo podemos afirmar que estamos perante um contrato misto por possuir características de dois ou mais contratos, no qual a lei prevê, no artigo 405.º do Código Civil, o que as partes podem dentro da liberdade contratual. Também apresentam características de contratos atípico e inominado, por não possuir nome próprio estipulado por lei que o distingue dos demais, além de não ser objeto de uma regulamentação legal específica,

sendo regido pelas normas do Direito das Obrigações e do artigo 1028.º do Código Civil angolano.

Não obstante ao acima exposto, existem artigos que também podem assemelhar-se aos contratos de *outsourcing*, sendo muitas vezes interpretados como tal.

Sendo um contrato misto, o contrato de *outsourcing* é combinado, no qual uma das partes está vinculada a duas ou mais prestações, correspondendo a outra parte uma contraprestação única. Basicamente, à empresa cliente incumbe o pagamento do preço, enquanto à empresa *outsourcer* cabem múltiplas prestações.

Relativamente à estrutura do negócio, o contrato de *outsourcing* é bilateral ou sinalagmático, na justa medida em que dele surgem obrigações para ambas as partes. Os contratos de *outsourcing* também são considerados contratos onerosos e comutativos, pois, no momento da sua celebração, as partes têm a certeza das prestações e vantagens de cada uma. (Pizarro, 2010, pp. 43-44).

Quanto a sua formação, podemos dizer que estamos perante uma contrato não formal, não solene ou consensual, visto que não se encontra previsto na lei angolana. O artigo 219.º do Código Civil referente à liberdade de forma menciona que, “a validade da declaração negocial não depende da observância de forma especial, salvo quando a lei o exigir", ou seja, a perfeição do contrato é atingida apenas pelo simples acordo de vontades.

Os contratos são ainda considerados autónomos, visto que o contrato de *outsourcing* é um contrato principal por não depender de outro.

No final do contrato é importante que exista uma responsabilidade pós-contratual. A confidencialidade e o sigilo não se cessam após o término da relação entre os envolventes, perpetuando além da data do fim do vínculo contratual. Na lei angolana não vem mencionado nenhum artigo específico para sigilo e confidencialidade, são usados os artigos, 227.º, 239.º e nº2 do 762.º, e todos eles se referem à boa-fé. Neste caso, pode ser entendida como a omissão do respeito que a empresa contratada apresenta no final do contrato, respeitando o princípio da boa-fé, sendo que a violação deste obriga a uma indemnização derivado da conduta de uma das partes depois da referida extinção do contrato.

6.1.1. O SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)

O acordo de nível de serviço (ou *Service Level Agreement*, SLA) é o contrato estabelecido entre o fornecedor de serviços de TI e um cliente, onde vem expresso, de forma geral, quais os serviços que o fornecedor irá prestar. Eles são definidos logo no início da relação de *outsourcing* para medir e monitorizar o desempenho do fornecedor, ajudando o cliente a cobrar uma multa ao *outsourcer* na eventualidade do SLA não ser atingido.

O SLA é eficaz, visto que obriga o fornecedor a trabalhar de maneira correta e apropriada, e vem expresso numa linguagem simples de modo a ser claramente compreendida pelos intervenientes.

Este acordo vem em anexo ao contrato de *outsourcing* e a sua ausência deprecia o próprio contrato colocando-o em risco. Nele estão expressos todos os parâmetros e responsabilidades das empresas.

"Um SLA não é um documento sumário, nem um contrato de *outsourcing*. É, muito simplesmente, um memorando detalhado que especifica os resultados esperados de muitos elementos da função em *outsourcing*." (Booty, 2009, p. 15)

Neste acordo, devem vir descritos todos os bens e serviços a serem fornecidos, os objetivos a serem atingidos, os períodos de tempo nos quais os serviços deverão ser entregues, a qualidade esperada do serviço, assim como as formas de medida de desempenho.

É bem verdade que nem sempre são verificados SLA nos contratos de *outsourcing*, mas, nestes casos, deve-se temer da boa execução ou sucesso contratual. No Anexo A apresentamos um exemplo de um contrato de *outsourcing* juntamente com um SLA.

6.2. *OUTSOURCING* NA LEGISLAÇÃO

É importante que as empresas, no processo de negociação de qualquer atividade, estejam protegidas pela lei. Acordos verbais têm mostrado que podem originar incumprimento e outros transtornos no decorrer do negócio. Para isso, é importante a utilização de contratos devidamente elaborados conforme manda lei.

A legislação angolana não contempla o contrato de *outsourcing*, assim como a portuguesa que, no caso, chega ser a mais próxima. Desta forma, surge a necessidade de distinguir-se este conceito com os demais presente na nossa legislação e não só.

6.2.1. Prestação de Serviço

A prestação de serviços é o termo que é utilizado em muitos artigos e livros como *outsourcing*, mas que na verdade é confundido pela sua característica e conceito que se aproxima deste.

No artigo 1154.º do Código Civil angolano é definido o conceito de prestação de serviço da seguinte forma: "Contrato de prestação de serviço é aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição."

Em muitos casos, quando se estabelece um contrato de *outsourcing* encontramos presente a prestação de serviço no decorrer da relação, como por exemplo algumas empresas de tradução que têm contratos com bancos. Ao efetuarem a tradução de algum documento acabam por rever, corrigir e estruturar melhor o documento original, prestando um serviço "extra" e, muitas vezes, não sofrem nenhuma retribuição, não tendo por este motivo a mesma designação.

Essas duas terminologias diferenciam-se simplesmente pelo motivo acima explicado, visto que no caso da prestação de serviço poderá ou não haver retribuição e no contrato de *outsourcing* existe sempre uma retribuição, pelo que o mesmo nunca é gratuito e sim oneroso.

6.2.1.1. Modalidades do contrato de Prestação de Serviço

Segundo o Código Civil (c.c.) angolano (art.1155.º), existem três modalidades de contrato de prestação de serviço, nomeadamente: o mandato, o depósito e a empreitada.

O mandato

No artigo 1157.º do c.c, mandato é definido como o “contrato pelo qual uma das partes se obriga a praticar um ou mais atos jurídicos por conta da outra.” Nos termos do artigo 1158.º do c.c, estabelece-se a gratuidade ou onerosidade do mandato quando:

> 1.O mandato presume-se como gratuito, excepto se tiver por objectivo atos que o mandatário pratique por profissão; neste caso, presume-se oneroso.
>
> 2.Se o mandato for oneroso, a medida da retribuição, não havendo ajuste entre as partes, é determinada pelas tarifas profissionais; na falta destas, pelos usos; e, na falta de umas e outros, por juízos de equidade.

A grande diferença reside no facto de no contrato de *outsourcing* a empresa contratada age por sua conta e não por conta da empresa contratante, pelo que o *outsourcer* age em nome próprio e não em representação do contratante, diferenciado assim, o estabelecido no artigo 1178.º do c.c. angolano. Referenciando mais uma vez que os contratos de *outsourcing* têm um caracter oneroso, ao contrário do mandato que presume-se oneroso apenas quando for praticado por advogado ou solicitador.

O DEPÓSITO

A noção de depósito consta no artigo 1185.º do c.c., como o contrato pelo qual uma das partes entrega à outra uma coisa, móvel ou imóvel, para que a guarde e a restitua quando for exigida.

Pela simples definição, podemos facilmente perceber que existe uma clara diferença entre depósito e *outsourcing,* por diferentes motivos. Primeiro, como a definição diz o depósito envolve apenas guardar uma coisa imóvel ou móvel, “não tendo o depositário direito de usar a mesma […]” (artigo 1189.º c.c.) e no *outsourcing* o contratado, ao prestar o seu serviço à empresa cliente, tem a necessidade de usar o imóvel ou móvel, não para beneficio próprio, mas sim para beneficio do cliente, o que não é permitido no depósito. A segunda diferença, reside do facto de ser aplicado os termos do artigo 1158.º disposto no Capítulo X referente ao Mandato, em que a gratuidade ou onerosidade são utilizadas dependentemente do caso, e no *outsourcing* todos os serviços prestados acarretam custos.

A EMPREITADA

Segundo o artigo 1207.º do c.c., “empreitada é o contrato pelo qual uma das partes se obriga em relação à outra a realizar certa obra, mediante um preço”.

No caso do *outsourcing*, o seu conceito não passa por realização de uma obra que pode ter diversas definições como: construção, edifício, demolição, etc., mas sim por um serviço especializado. Além do que o nº 2 do artigo 1211.º[27] referente a determinação do preço e o nº1 do artigo 1216.º[28] das alterações exigidas pelo dono da obra diferenciam ainda mais essas duas terminologias. No primeiro artigo, conseguimos verificar que nos contratos de empreitada o serviço é pago no ato da assinatura do contrato, salvo cláusulas que determinem o contrário, ao contrário do *outsourcing*, que o serviço não deve ser necessariamente pago no ato da assinatura do contrato. Por outro lado, comparativamente com o segundo artigo, no *outsourcing* não verificamos o pagamento de uma percentagem do valor do serviço no caso de existirem alterações, são antes definidos caso a caso.

6.2.2. SUBCONTRATAÇÃO

Outro termo utilizado para traduzir e, muitas vezes, para definir o conceito de *outsourcing.* Segundo Pizarro (2010), a subcontratação não é uma figura recente como *outsourcing*, uma vez que o Direito Romano já a previa quer nos contratos de empreitada – a *locatio – conductio operis* –, quer nos contratos de locação de serviços – *locatio – conductio operarum.*

Nas relações entre empresas, o subcontrato não é um termo recente, "desde os processos artesanais característicos do século XVIII, já se praticavam actividades voltadas para a manufactura de partes componentes de produtos finais" (Pagnani, 1989, p. 57). Ao longo do tempo foram surgindo diferentes modelos de subcontratação, caracterizado consoante o tipo de serviço, surgindo no decorrer a noção de *outsourcing* que passou a ser confundida com a subcontratação.

É importante lembrar que estes dois termos não são sinónimos porque, conforme veremos adiante, o código civil angolano e outras entidades apresentam uma noção diferente para a subcontratação. Lembrando que, no caso do Código Civil angolano, a subcontratação não aparece como forma contratual, sendo utilizada a subempreitada para esse efeito.

---

[27] O preço deve ser pago, não havendo cláusula ou uso em contrário, no ato de aceitação da obra.
[28] O dono da obra pode exigir que sejam feitas alterações ao plano convencionado, desde que o seu valor não exceda a quinta parte do preço estipulado e não haja modificação da natureza da obra.

Segundo a União Europeia, subcontratação é a situação que resulta de um contrato celebrado entre uma empresa denominada "contratante principal" e uma empresa chamada "subcontratante", nos termos da qual se convenciona que, na execução de um outro contrato celebrado entre o contratante principal e uma empresa terceira denominada "comprador", o subcontratante deve entregar bens ou prestar serviços que o contratante principal deve incorporar ou utilizar no ou nos fornecimentos globais que foram encomendados pelo comprador, entendendo-se que, a nível jurídico, o subcontratante não é signatário do contrato celebrado entre o contratante principal e o comprador.

Alguns dicionários definem subcontratação como "a forma de contratar terceiros para executar um serviço já contratado com outrem" (dicionário Priberam, 2015). Ou "contrato derivado e dependente de outro anterior e prévio da mesma natureza, que constitui o contrato base ou principal, e que resulta determinante do nascimento e conteúdo do segundo" (dicionário Trivium de Derecho y Economìa).

Conforme n.º 1 do artigo 1213.º do c.c. a "Subempreitada é o contrato pelo qual um terceiro se obriga para com o empreiteiro a realizar a obra a que este se encontra vinculado, ou uma parte dela".

Assim, de acordo com as definições acima, podemos afirmar que, ao contrário do *outsourcing* onde encontramos apenas uma relação contratual, a subcontratação pressupõe duas relações contratuais, uma estabelecida entre o contratante e o contratado (*outsourcer)* e outra entre o contratado e uma outra empresa (subcontratado), que se encarrega de executar parte ou totalidade dos serviços estabelecidos no primeiro contrato.

6.2.2.1. TIPOS DE SUBCONTRATOS

A OCDE alega existirem duas formas de subcontratação, nomeadamente:

- Subcontratação estrutural: acontece sempre que a empresa decide, por razões estratégicas, apelar à competência de outras empresas exteriores ao grupo, estabelecendo uma relação permanente e regular.
- Subcontratação conjuntural ou ocasional: acontece sempre que a empresa se dirige temporariamente a outra empresa para que esta lhe forneça bens e serviços que ela própria produz habitualmente, mas que não está

momentaneamente em condições de os produzir nos prazos impostos pela encomenda.

Tanto uma como outra poderiam confundir-se com *outsourcing* se não tivessem as seguintes particularidades:

- No caso da estrutural, ela estabelece uma relação permanente e regular e no caso do *outsourcing* a relação nem sempre é permanente, dependendo do caso ela pode ser temporária até término do contrato estabelecido entre as partes ou até a empresa cliente alcançar o seu objetivo.

- No caso da conjuntural, a contratação é temporária e, como referido acima, a relação de *outsourcing* é definida ao caso e pode não ser provisória, dependendo do objeto final dessa contratação.

Logo, podemos claramente diferenciar o *outsourcing* da subcontratação, lembrando que no primeiro apenas existem dois intervenientes - o contratante e o contratado - e na segunda encontramos três - o contratante (cliente), o contratado (fornecedor) e o subcontratado. Lembrando que no processo de *outsourcer* podemos encontrar a subcontratação, pois as empresas contratadas podem solicitar os serviços de um terceiro interveniente na carência de algum recurso, mas essa subcontratação nem sempre é aceite pelo primeiro interveniente (empresa cliente) devido aos seus riscos.

7. A BANCA EM ANGOLA

7.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO ANGOLANO

O primeiro estabelecimento bancário em Angola foi a sucursal do Banco Nacional Ultramarino que começou a funcionar em agosto de 1865 em Luanda, emitindo notas que constituíram moeda nacional. A 14 de agosto de 1926, surgiu o primeiro banco independente angolano, o "Banco de Angola", resultante de uma reforma monetária na altura.

O Banco de Angola era o único com autoridade para emitir notas de banco, assim como exercer o comércio bancário. Deteve até 1957 uma exclusividade do comércio bancário em Angola, passando a contar com a concorrência de mais cinco bancos comerciais, nomeadamente: Banco Comercial de Angola (BCA), Banco de Crédito Comercial e Industrial (BCCI), Banco Totta Standard de Angola (BTSA), Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e o Banco Inter Unido, bem como quatro estabelecimentos de crédito: Instituto de Crédito de Angola (ICRA), Banco de Fomento Nacional (BFN), Caixa de Crédito Agro-Pecuária e o Montepio de Angola.

A 14 de agosto de 1975, data que ficou conhecida como a "Tomada da Banca", constatou-se uma fuga massiva de quadros bancários, associada à retirada de capitais com o perigo da redução imediata da liquidez do sistema. Para o efeito foi criado um grupo de técnicos bancários, com a missão de implementar um plano estabelecido pelo Ministério do Plano e Finanças, que consistia na ocupação física de instalações dos Bancos Comerciais em Luanda e destituição dos seus órgãos sociais vigentes naquela altura, com o objetivo de evitar o desmoronamento de todo o sistema monetário e financeiro.

Como consequência das transformações político-económicas que ocorriam e, tendo em atenção a importância do sistema monetário e financeiro do País, o Governo criou o Banco Nacional de Angola (BNA), exercendo as funções de Banco Central, Banco Emissor, Caixa do Tesouro e de Comércio Bancário. Assim, apenas um ano após a independência de Angola, a 10 de Novembro de 1976, foi criado o BNA pela Lei nº 69/76, publicada no Diário da República Nº 266.

A partir de 1978, a atividade bancária passou a ser exclusivamente exercida pelos bancos nacionais, encerrando-se formalmente os bancos comerciais privados, o que

facilitou a extensão da rede de balcões do BNA por todo o território nacional. No entanto, em 1978 as seguradoras privadas e outras instituições de mutualidade foram confiscadas, transferindo todos os seus ativos e passivos para a Empresa Nacional de Seguros de Angola (ENSA), ficando a cargo de toda atividade seguradora.

Em 1991 teve início um sistema bancário de dois níveis. O BNA exercia a função de Banco Central, sendo a autoridade monetária e agente da autoridade cambial, deixando de exercer funções comerciais, como abertura de contas de depósitos em moedas nacionais e estrangeiras. Enquanto a Lei das Instituições Financeiras estabeleceu o exercício de funções de crédito e a constituição de outras instituições não monetárias, assegurando a abertura do sistema a instituições de capitais privados, nacionais e estrangeiros.

7.2. LEGISLAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO EM ANGOLA

Existe uma lei das instituições financeiras criada para regulamentar este setor, uma vez que o sistema financeiro angolano tem vindo a sofrer transformações que obrigam a um maior controlo e operacionalidade do sistema, assim como maior variedade de operações desenvolvidas, procurando-se, desta forma, responder aos desafios de uma economia em permanente mutação. Neste âmbito, houve a necessidade de se fazer uma revisão da Lei n.º 1/99, de 23 de abril – Lei das Instituições Financeiras, tendo sido aprovada a 13 de julho de 2005 e promulgada a 7 de setembro do mesmo ano a Lei n.º 13/05 de 30 de setembro.

Na presente Lei são definidas as especiais de instituições financeiras, as operações que cada uma delas pode efetuar dentro do mercado, entre outras disposições que têm ajudado no momento na regulamentação das instituições financeiras bancárias e não bancárias presentes no setor.

7.3. ESTRUTURA DO SISTEMA BANCÁRIO ANGOLANO

A partir de 1991, o sistema bancário angolano além de ser composto pelo BNA, passou a contar com mais dois bancos comerciais angolanos: o Banco de Poupança e Crédito (BPC), anteriormente denominado por Banco Popular de Angola (BPA) e o Banco de Comércio e Indústria (BCI). Foram surgindo também outras filiais de bancos estrangeiros, nomeadamente, o Banco Totta e Açores (BTA), o Banco de Fomento Exterior (BFE) e o Banco Português do Atlântico (BPA).

Atualmente, o sistema bancário angolano é constituído por várias instituições bancárias de capitais nacionais e estrangeiros, sendo os capitais estrangeiros, na sua maioria, de instituições portuguesas, que se fundiram com bancos de direito angolano.

Assim sendo, o sistema financeiro conta, neste momento, com vinte e nove (29) bancos comerciais autorizados, dos quais cinco (5) bancos ainda não concluíram o processo de constituição e registo especial que o BNA exige, e um (1) ainda não iniciou a sua atividade. Das 23 instituições bancárias que exercem atualmente as suas funções, 3 (três) são bancos públicos, 12 (doze) são bancos privados, 8 (oito) são filiais de bancos estrangeiros privados e 1 (um) é um banco misto.

Tabela 3 – Instituições bancárias presentes em Angola

Sigla	Nome	Ano de início da atividade
BPC	Banco de Poupança e Crédito, S.A.	1976
BCI	Banco de Comércio e Indústria, S.A.	1991
BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola, S.A.	1993
BFA	Banco de Fomento Angola, S.A.	1993
BMA	Banco Millennium Angola, S.A.	1993
BAI	Banco Angolano de Investimento, S.A.	1997
BCA	Banco Comercial Angolano, S.A.	1999
BSOL	Banco Sol, S.A.	2001
BESA	Banco Espirito Santo Angola, S.A.	2002
BRK	Banco Regional do Keve, S.A.	2003
BMF	Banco BAI Micro Finanças, S.A.	2004
BIC	BANCO BIC, S.A.	2005
BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola, S.A.	2006
BNI	Banco de Negócios Internacional, S.A.	2006
BPA	Banco Privado Atlântico, S.A.	2006
BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio, S.A.	2007
VTB	Banco VTB, S.A.	2007
BKI	Banco Kwanza Investimento, S.A.	2008
FNB	Finibanco Angola, S.A.	2008
BCH	Banco Comercial do Huambo, S.A.	2010
BVB	Banco Valor, S.A.	2010
SBA	Standard Bank de Angola	2010
STC	Standard Chartered Bank Angola	2013
BIR	Banco Investimento Rural, S.A	N.A
BPPH	Banco de Poupança e Promoção Habitacional, S.A.	N.A
BACA	Banco de Ativos e Crédito de Angola, S,A	N.A
BPR	Banco Prestigio, S.A	N.A
BPAN	Banco Pungo Andongo, S.A	N.A
ECO	Ecobank de Angola, S.A	N.A

Fonte: Adaptado a partir do website do BNA (bancos comerciais autorizados), Relatório KPMG (2014) e Deloitte (2014)

7.4. ANÁLISE SWOT DO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO

Esta ferramenta serve de apoio para a formulação e elaboração da estratégia das empresas, através da análise do ambiente interno e externo do setor em causa. No nosso caso, decidiu-se fazer uma análise SWOT do setor bancário angolano, de modo a identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do setor, oferecendo opções para a identificação de alternativas propensas à seleção cuidadosa de linhas estratégicas.

É muito importante que as organizações formulem as suas estratégias e invistam nelas, mas, para isso, precisam de conhecer o setor tanto internamente, como externamente.

7.4.1. ANÁLISE INTERNA DO SETOR

PONTOS FORTES

Os principais fatores são: o contínuo crescimento da taxa de bancarização, que em 2012 se situava em 23% e em 2013 aumentou para 30%, mas que segundo o BNA tende a duplicar em 2016[29]; aumento de produtos e serviços bancários (meios de pagamentos “ATM e TPA”, pagamentos e consultas do saldo da conta *online* e novos canais eletrónicos); entrada de bancos filiais estrangeiros que transportam consigo alguma experiência de banca; reforço da supervisão bancária pelos instrutivos colocados pelo BNA (AML-KYC[30], FATCA[31], Governação corporativa e SCI[32], Basileia

---

[29]KPMG – análise ao setor bancário angolano, 2014, p.13.

[30] É um programa de prevenção de branqueamento de capitais e de combate ao financiamento do terrorismo, composto por estes três pilares; 1. O conhecimento que a Instituição Financeira detém sobre os seus clientes e contrapartes (KYC); 2. A monitorização das transações processadas (KYT); 3. As políticas e os procedimentos que suportam o cumprimento das exigências regulamentares (KYP). Este programa tem imposto alguns desafios para as Instituições Financeiras Angolanas, aumentando a credibilidade do Sistema Financeiro no mercado externo.

[31] O regime do FATCA traduz novos e significativos desafios ao nível da atividade desenvolvida pelas Instituições Financeiras, com maior enfoque nas instituições não residentes nos EUA (FFI), afetando, por um lado, os respetivos modelos de negócio e, por outro lado, os seus clientes, investidores e contrapartes residentes fora dos EUA. Em março de 2010 foi divulgado pelo Governo norte-americano o FATCA, como forma de combater a evasão fiscal por parte dos cidadãos norte-americanos (ou residentes nos EUA) que detenham investimentos fora daquele território. Em agosto de 2013, a Comissão Económica do Conselho de Ministros de Angola aprovou a constituição de um grupo de trabalho para dar início à preparação e negociação do acordo intergovernamental no âmbito do FATCA, cuja entrada em vigor ocorreu no dia 1 de julho de 2014, e a maior parte das instituições já se encontram registadas junto do IRS americano e com um GIIN atribuído.

[32] Dado o crescimento do Sistema Financeiro Angolano, tornou-se premente adequar a estrutura governativa e de controlo interno das Instituições Financeiras ao respetivo volume de negócios e à complexidade das suas operações de acordo com as melhores práticas internacionais, assegurando assim a definição de uma estratégia clara, com transparência, segregação de funções e mitigação e controlo dos riscos. Sendo assim, em abril de 2013 foram publicados os Avisos n.º 1/2013 e n.º 2/2013,

- Modelos de riscos[33]); o aumento de crédito concedido nos últimos anos; a conceção de cartas de crédito aos importadores incentivando o comércio; estratégia de negócios para internacionalização para a Europa e outros países; adaptação das práticas internacionais de reporte financeiro e contabilístico (IAS/IFRS)[34].

PONTOS FRACOS

Os principais fatores são: oferta de serviços bancários ainda diminuta; pouca diversificação do risco de crédito das instituições financeiras por outros setores da economia (grande parte dos créditos estão concentrados no comércio por grosso e a retalho, particulares, construção e outras atividades de serviços coletivos, sociais e pessoais); a recuperação de crédito e a gestão de riscos ainda é deficiente; a qualidade dos ativos tem apresentado algumas interrogações por parte do BNA[35]; o aumento do rácio de crédito vencido.

7.4.2. ANÁLISE EXTERNA DO SETOR

OPORTUNIDADES

Os principais fatores são: bancarização dos salários que permitirá aos bancos um aumento dos seus depósitos; estabilidade política; estabilidade económica e financeira; maturidade da classe empresarial angolana (embora emergente); existência de potenciais parceiros angolanos com capital; existência de projetos de reconstrução nacional e desenvolvimento que possam ser financiados dentro do setor

---

do BNA, os quais regulam as obrigações das Instituições Financeiras no âmbito da governação corporativa e do estabelecimento de um Sistema de Controlo Interno.

[33] O Aviso n.º 2/2013 emitido pelo Banco Nacional de Angola impõe que às instituições de crédito estejam sujeitas à supervisão. É importante o estabelecimento de um sistema de gestão do risco que incorpore um conjunto integrado de políticas e processos, incluindo procedimentos, limites, controlos e sistemas que, possibilite uma avaliação regular de todos os riscos que afetam a atividade da instituição.

[34] Em 2010, as Instituições Financeiras angolanas passaram a utilizar o Plano Contabilístico das Instituições Financeiras (CONTIF), para que as mesmas estivessem mais bem preparadas para uma eficiente e eficaz adoção das normas financeiras internacionais (*International Financial Reporting Standards*, IFRS). Em março de 2013, o BNA impôs às Instituições Financeiras Angolanas um plano de ação para correção das deficiências que tinham sido identificadas no diagnóstico de implementação do CONTIF, e em finais de 2013 o BNA apresentou as primeiras Demonstrações Financeiras em convergência com as normas internacionais de contabilidade e relato financeiro (IAS/IFRS). A adoção das IFRS permitirá às Instituições Financeiras posicionarem-se num mercado global, quer através do acesso ao mercado de capitais, quer através de uma linguagem contabilística universal mais familiar a um maior número de potenciais investidores.

[35] Em agosto de 2014 foi lançado um processo de Avaliação da Qualidade dos Ativos (AQA) que visa obter uma melhor perceção da robustez e resiliência das instituições. O AQA irá ajudar os bancos a começarem a encarar o Valor e o Risco de formas diferentes, permitindo obter informação atualizada sobre a qualidade dos ativos do banco, o que impactará na perceção de valor dos *stakeholders*, ajudará também a moldar significativamente as estratégias dos bancos, sendo mais uma oportunidade para o banco continuar a melhorar os seus procedimentos e a qualidade da sua informação.

bancário através de linhas de crédito[36]; esforços visíveis do governo, no sentido de garantir a estabilidade e o desenvolvimento acelerado do país; projetos para atrair o investimento estrangeiro; a redução da taxa de inflação.

AMEAÇAS

Os principais fatores são: elevada concentração do setor (cinco instituições detêm 72% dos ativos totais); a desdolarização dos salários pode impulsionar alguns comerciantes a não domiciliar os salários dos seus trabalhadores nos bancos; a queda do preço do petróleo está a ser muito sentida pelos bancos na suspensão de alguns serviços internos bancários; elevada concorrência no setor; o surgimento da Bolsa de Derivados de Angola no médio/longo prazo, poderá ser uma via alternativa de solicitação de crédito para os empreendedores; pouca literacia financeira pela grande parte da população.

7.4.3. RESUMO DA MATRIZ SWOT

Tabela 4 - Síntese da matriz SWOT do Sector Bancário Angolano

	Análise interna do setor	**Análise externa do setor**
	Pontos fortes	Oportunidades
Positivo	• Aumento da taxa de bancarização • Aumento de produtos e serviços bancários • Entrada de bancos filiais estrangeiros • Adaptação ao IFRS • Conceção de LC ao importador • Internacionalização dos bancos nacionais • Reforço da supervisão bancaria	• Bancarização dos salários • Estabilidade política • Maturidade da classe empresarial angolana • Estabilidade económica e financeira • Existência de parceiros angolanos com capital • Existência de projetos de reconstrução nacional e desenvolvimento • Redução da taxa de inflação • Projetos para atrair o investimento estrangeiro
	Pontos fracos	Ameaças
Negativo	• Pouca oferta e qualidade dos serviços bancários • Pouca diversificação do risco de crédito pelos setores da economia • Recuperação do crédito e gestão de risco deficiente • Aumento do rácio de crédito vencido • Pouca qualidade dos ativos	• Elevada concentração do setor • Desdolarização dos salários • Queda do preço do petróleo • Elevada concorrência no setor • Surgimento da BODIVA • Pouca literacia financeira

[36] Em dezembro de 2014 o governo angolano e o BAD assinaram um acordo no valor de 27,6 milhões destinados a financiar o setor privado angolano fora da área petrolífera.

7.5. A CADEIA DE VALOR DO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO

A cadeia de valor tem como objetivo central saber quais os recursos e capacidades que uma empresa possui para criar valor aos seus processos de negócio. Nesta linha de pensamento, é pertinente estabelecer-se uma divisão das atividades que os bancos desenvolvem, identificando claramente as atividades primárias e as de apoio ou suporte, visto que cada uma dessas requer recursos e capacidades.

Porém, para construirmos um modelo de cadeia de valor das Instituições Financeiras é necessário saber no que consiste o negócio e conhecer e identificar as funções desenvolvidas pelos bancos. Esta análise é relevante, visto que para o cumprimento de cada uma das funções os bancos terão que desenvolver determinadas atividades primárias, que poderão ser agrupadas de acordo com a função desempenhada, e algumas de apoio que darão suporte às atividades primárias, ou até mesmo para a cadeia inteira.

A grande dificuldade reside em distinguir as atividades primárias e as de apoio dentro do setor bancário. Quando o modelo foi criado, Porter definia as atividades primárias como "aquelas que afetam na criação física do produto, a sua venda e transferência ao comprador, como também a assistência pós-venda". No entanto, esta definição não se enquadra na totalidade dentro deste setor, dificultando a definição da atividade primária, visto que um produto financeiro não tem realidade material, mas está encarregue de satisfazer as necessidades dos clientes.

Contudo, podemos dizer que as atividades primárias dentro do setor bancário angolano são aquelas que fazem parte do processo essencial do produto e as atividades de apoio são as restantes. Atendendo que a estrutura orgânica das instituições bancárias em Angola é diferente, utilizamos como modelo para definir e agrupar essas atividades apenas um (1) banco, servindo assim de exemplo e possível adaptação aos restantes bancos.

7.5.1. ATIVIDADES DE APOIO

As atividades de apoio ou suporte podem ser divididas numa série de atividades de valor, específicas de um determinado setor económico, em geral classificadas de forma genérica em quatro categorias. (Rodrigues, 2012, p. 137).

Neste contexto, essas atividades estarão relacionadas com a vertente interna dos bancos, cujo objetivo é fornecer serviços internos às áreas operacionais.

Com base estudos feitos, análise de Porter (1985) e alguns autores, podemos identificar ou enquadrar as atividades de apoio dos bancos angolanos da seguinte forma:

1. Infraestrutura – podemos incluir as áreas de organização e qualidade, gestão global, jurídico e contencioso, serviços gerais, planeamento e controlo, contabilidade e a área de tesouraria e mercado. Estas áreas auxiliam a cadeia completa e não apenas as atividades individuais. Segundo Rodrigues (2012), a gestão e qualidade é imprescindível dentro do banco, visto que apoia tanto as áreas de suporte como as principais, uma vez que as evidências físicas podem causar impactos profundos sobre a perceção dos clientes ao entrarem para a instituição.

2. Gestão de Recursos Humanos – que, na maior parte dos bancos, é considerada uma direção e também denominada por capital humano, que envolve a contratação, o recrutamento, a formação, o desenvolvimento e a remuneração de todo pessoal. Esta área envolve a cadeia toda.

3. Desenvolvimento Tecnológico – consiste no desenvolvimento das inovações tecnológico-financeiras, isto é, inovações que respondem a uma posição estritamente financeira e tecnológica, acabando por dar suporte interna e externamente no banco. Irá englobar as áreas de serviços e meios de pagamento eletrónicos como cartões, *call-center* e *internet banking*, assim como a área de tecnologia de informação que apoia inteiramente o banco.

4. Gestão de Risco - assim como na Gestão de Recursos Humanos, também podemos encontrar este campo articulado com a uma direção, denominada muitas vezes de Direção de *Risk Office* ou Gestão de Risco Global, que envolve tarefas como análise do risco, conceção de modelos, acompanhamento e recuperação de crédito.

7.5.2. ATIVIDADES PRIMÁRIAS

As atividades primárias estão relacionadas com a vertente externa da organização, tendo como objetivo a conceção, produção, venda e sustentabilidade dos produtos ou serviços.

Assim como nas atividades de apoio, utilizamos o mesmo método para identificar as atividades primárias ou principais, podendo identificar e agrupar da seguinte forma:

1. Logística interna – cujo objetivo é a obtenção de fundos, capazes de garantir juros que sustentem o banco. Através dos depósitos de particulares e empresas são feitos financiamentos a terceiros que geram juros no final do período sendo uma das principais formas no negócio bancário. A logística interna pode agrupar as áreas de "crédito", como Balcão Central (BCL), Direção de Particulares (DPT), Direção de Pequenas e Médias Empresas (DPM), Direção de *corporate* (DCR) e Micro-finanças (DMF). Nestas áreas são concedidos créditos e realizados depósitos.

2. Conceção de produtos e serviços – onde são criados produtos para poupança e aconselhamento dos clientes, estabelecendo-se o preço e criando estratégias para sua implementação. Em alguns bancos encontramos a Direção de Estratégia e Produto (DEP) com essa função e em outros a Direção de *Marketing* está encarregue de executar tais tarefas.

3. *Marketing* e Vendas – tem a função de identificar e definir os objetivos da instituição, estando sempre em sincronia com a(s) área(s) de conceção, no caso da área de *Marketing* não utilizar o *marketing* estratégico. A Direção de *Marketing* comporta as tarefas de instalação do produto, políticas de comunicação, distribuição e publicidade.

4. Processamento de transações – estabelece o relacionamento bancário entre clientes e entre instituições, através dos meios de pagamento. Neste campo podemos apontar as Direções de Operações para Moeda Nacional (DOP) e para Moeda Estrangeira (DES), onde são realizadas as transferências, operações documentárias, processamento de crédito, compensação, operações do Orçamento Geral do Estado (OGE), entre outras.

7.5.3. RESUMO DA CADEIA DE VALOR

Atividades de Apoio	Infraestrutura (DSG, DPC, DJC, DTM, DCO, DOQ)				MARGE
	Gestão de Recursos Humanos (DRH)				
	Desenvolvimento tecnológico (DSE, DTI)				
	Gestão de risco (DRG ou DRO)				
Atividades primárias	Logística Interna - BCL - DPT - DPM - DCR	Conceção de produtos: - DEP ou DMI	Marketing e Vendas: - DMI	Processamentos: - DES - DOP	
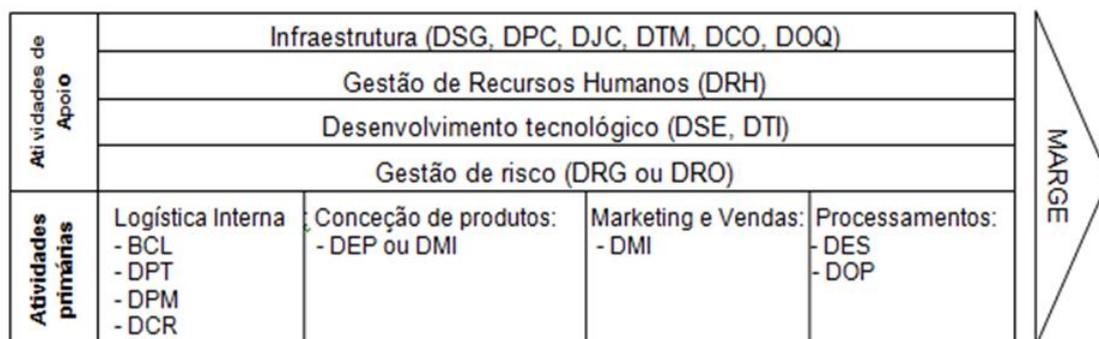
Ilustração 7 - Resumo da Cadeia de valor de Porter. ([Adaptado a partir de] Rodrigues 2012, p. 141)

7.6. AS CINCO FORÇAS DE PORTER ADAPTADAS AO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO

Tem-se visto a utilização das cinco (5) forças de Porter sempre que uma empresa deseja analisar a sua posição dentro do seu setor, mas, neste caso, será pertinente analisar as 5 forças de Porter do Setor Bancário angolano de forma geral, visto que irá ajudar-nos a clarificar e analisar a posição competitiva dos bancos dentro do setor, assegurando uma melhor adequação dos mesmos no mercado e garantindo o seu posicionamento.

CONCORRENTES

É importante para quem vai entrar para o setor bancário angolano analisar o nível da concorrência presente no mercado. Neste caso, é necessário olharmos para as barreiras de entrada no setor, nomeadamente a necessidade ou não de capital para iniciar o negócio, que no caso de Angola é de USD 25 MIO. Esta ainda não é considerada uma barreira forte para a entrada de novos bancos no setor, pelo simples motivo de, mesmo com uma taxa baixa de bancarização no mercado, existirem 29 instituições bancárias. Por outro lado, o tempo e custo de regulamentação tem mostrado mais eficácia, tanto é que existem instituições autorizadas mas que não iniciaram as suas atividades por ainda não terem concluído o processo de constituição conforme manda lei. Ainda assim, o forte crescente de bancos no mercado leva a crer que a ameaça da entrada de novos concorrentes é elevada e as suas barreiras ainda não são suficientes.

COMPRADORES

Tratando-se da avaliação do setor bancário e não de uma instituição financeira bancária específica, podemos considerar que o maior fornecedor deste setor é o BNA, por ser a ele que todos os bancos recorrem em primeira instância para compra de divisas, assim como moeda nacional. Neste caso, o custo de mudança de fornecedor é impossível por existir apenas um, assim como não existe um outro produto que os bancos pudessem comercializar sem que para isso deixassem de recorrer ao BNA, pelo que podemos alegar que o poder negocial dos compradores (instituições financeiras bancarias) é baixo.

SUBSTITUTOS

O setor bancário ainda não apresenta ameaça de produtos substitutos por ser ele que ainda comercializa a maior parte dos serviços e produtos considerados substitutos. É bem verdade que existem aproximadamente 70 casas de câmbios no País, algumas agências de transferências de fundos que prestam alguns serviços que os bancos também possuem, mas mesmo assim a ameaça de substituição dos serviços não é considerada alta, pelos custos que são mais elevados e questões burocráticas, mas do outro lado também não são baixas por existirem determinados agentes económicos que vão começando a preferir os serviços das instituições financeiras não bancárias.

FORNECEDOR

Quanto ao fornecedor (BNA), o seu poder de negociação é alto por ser o único no mercado e a “mudança” para outro seria o mesmo que retirada do setor do banco em questão, ou seja, como não existe mais do que um Banco Nacional a possibilidade de mudança de fornecedor é anulado, aumentando assim o poder que essa exerce sobre os seus compradores (Instituições Financeiras Bancárias, IFB).

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

A concorrência neste setor é muito elevada, devido a fatores como: o número de bancos a operar no setor; a escassa diferenciação de produtos, visto que pelo menos 90% deles oferecem produtos iguais com pequenas diferenças; as barreiras de saída são altas pelos custos de instalação e devido ao capital humano inserido nessa instituição, entre outros fatores. Mas a verdade é que mercados com elevada

competitividade são menos atrativos, o que não se verifica em Angola e especialmente neste setor.

7.6.1. Resumo das cinco forças de Porter

Ilustração 8 – Resumo das cinco forças de Porter para as instituições bancárias angolanas (Ilustração nossa, 2015).

Olhando para a evolução do setor, sua estrutura, indicadores, análise SWOT, análise da cadeia de valor e análise da competitividade, podemos afirmar que existe uma certa tendência de *Bandwagon* dentro do setor bancário angolano, visto que não existe uma diferenciação no seguimento bancario apenas cinco instituições detêm 72% dos ativos totais num universo de 23 instituições. Além disso, não se justifica o elevado número de bancos com a existência de uma taxa de bancarização baixa, devido ao receio de muitos agentes económicos entrarem para esse setor, ente outros motivos.

Seria esperado que, com a elevada competitividade do setor e a rapidez com que os bancos entram para o mesmo, assim como os pontos fracos bastante evidentes, que o setor bancário apresentasse algum receio para os investidores que pretendem investir, ou seja, é esperado que a medio/longo prazo comecem a surgir *joint ventures e*

alianças estratégicas, fruto da pouca aderência pelos agentes económicos em aderirem a algumas instituições bancárias, uma vez que já se começa a verificar alguma preferência nas escolhas desses bancos. Assim, seria muito importante que antes de entrar para o setor, qualquer instituição bancária analise os verdadeiros motivos do crescente número de bancos, antes de investir, como se tem verificado. E, a optarem por entrarem neste mercado que tenham bastante atenção na definição das suas atividades principais e de apoio, porque estas junto com a disponibilidade dos recursos, ditam a utilização ou não de outsourcing dentro do banco.

8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1. METODOLOGIA DE PESQUISA

Na análise em questão procurou-se abranger todo o setor bancário angolano, de modo a dar resposta às questões colocadas no início do trabalho. Contudo, importa referir que nos últimos tempos a banca em Angola tem apresentado um acentuado crescimento acima da própria economia, bem como uma constante evolução que vai exigindo, ao longo do tempo, novas estratégias e modernização dos produtos e serviços para que estas instituições possam fazer frente aos desafios no mercado angolano assim como no estrangeiro. Deste modo, fizeram parte da pesquisa os bancos públicos angolanos, privados angolanos e filiais de bancos estrangeiros que operam no mercado angolano.

Temos como população alvo, as instituições bancárias que operam dentro do território angolano, independentemente de serem públicas, privadas, mista ou filias estrangeiras. Foram consideradas como unidade estatística os bancos, sendo a nossa amostra constituída por 23 instituições bancárias.

Iremos primeiramente definir e caracterizar a amostra e posteriormente dar resposta às questões que definem a problemática deste trabalho.

8.1.1. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Existem vários métodos para recolha de informação, como o envio de inquéritos por questionários, inquérito por telefone, entrevistas pessoais, ou ainda a combinação de vários métodos.

No caso do trabalho em questão, utilizou-se o inquérito por questionário (IQ), devido à indisponibilidade dos inqueridos para realização de uma entrevista, mas, na maioria dos casos, os inquéritos foram entregues pessoalmente e preenchidos na presença do inquiridor. Todavia, o preenchimento dos questionários na presença de quem o elabora ameniza algumas dificuldades que o inquirido pode encontrar, tais como: dificuldade na compreensão das perguntas e taxa de resposta possivelmente baixa.

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto sem acarretar custos altos.

> O inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de perguntas a um grupo de inquiridos, desde que este seja representativo de uma população. As perguntas visam a recolha de informação face à atitude de cada indivíduo relativamente a opções, expectativas, nível de conhecimento ou outro. (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 188).

Existem três tipos de questionários: questionário aberto, fechado e misto.

O questionário do tipo aberto é aquele em que se utiliza questões de resposta aberta. Este tipo de questionário proporciona respostas de maior profundidade, ou seja, dá ao sujeito uma maior liberdade de resposta, podendo ser redigida pelo próprio. No entanto, a interpretação e o resumo deste tipo de questionário é mais difícil, dado que se podem obter respostas diferentes, dependendo da pessoa que responde ao questionário.

O questionário do tipo fechado tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo para o efeito. Por outro lado, a aplicação deste tipo de questionários pode não ser vantajoso, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão. Por esta razão, é necessário a presença de quem aplica o questionário na hora do seu preenchimento.

Por último, os questionários de tipo misto, que, tal como o nome indica são questionários que apresentam questões de diferentes tipos: resposta aberta e resposta fechada.

No nosso trabalho, o presente questionário visa averiguar e responder às questões da problemática, analisando as interdependências que as mesmas têm. Atendendo ao facto do número de questões e do tempo ou disponibilidade dos inquiridos, o questionário selecionado apresenta questões fechadas.

8.1.2. Fases do projeto de investigação

Identificação do problema

Nesta primeira fase foi detetado o problema que, por sua vez, permitiu escolher o tipo de decisão a tomar. Para isso, foi elaborado um questionário tendo como referência o livro de Susana Oliveira (2002) "Outsourcing no Sector Bancário". Este contém três blocos, sendo o primeiro e segundo utilizados para dar resposta às questões colocadas no capítulo I. No primeiro bloco, encontramos nove questões com resposta de escolha múltipla, o que totaliza 54 opções de resposta. No segundo bloco apresentamos apenas três questões para medir algumas variáveis como satisfação, vantagens e desvantagens, sendo a suas respostas de escolha múltipla também.

Foi elaborado inicialmente um questionário piloto (QP) e enviado a sete bancos, a fim de verificar se não havia nenhum problema relacionado com a perceção da linguagem, ou algum problema na estruturação do mesmo que dificultasse o seu preenchimento.

A sua recolha foi feita em menos de 1 mês e formulou-se outro questionário, retificando algumas questões bem como a linguagem usada inicialmente no QP.

Durante a sua elaboração teve-se precaução na formulação das questões, na linguagem usada, assim como na apresentação do questionário. Foram tidas em consideração as habilitações e grau de experiência no ramo dos inquiridos que responderam ao questionário.

Para que os mesmos tivessem alguma aceitação pelos 23 bancos inqueridos, foi elaborada uma carta e entregue pessoalmente com o pedido de autorização para entrega do IQ aos bancos. Inicialmente a linha temporal de acesso aos questionários era de um mês, mas devido à ausência de algumas pessoas que estavam indicadas para responder e ao mesmo tempo o objetivo de ter 100% da amostra alargou o prazo para até seis meses.

Esta fase foi a mais demorada, pois só ao final de três meses se conseguiu obter 80% das respostas das 23 instituições, sendo finalizado 100% das respostas ao fim dos seis meses.

RECOLHA DE DADOS

Os dados recolhidos foram classificados em primários, porque a recolha foi feita diretamente, sendo os mesmos obtidos de fonte originária (IQ).

CRÍTICA DOS DADOS

Após a recolha, foi feita uma revisão crítica de modo a suprir valores considerados anormais, foram também eliminados os erros que provocariam possíveis enganos de apresentação, análise e conclusões finais.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram organizados e agrupados no Access, para criação da nossa base de dados, de forma a facilitar a identificação abreviada das unidades de informação.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Todas as questões foram codificadas e tratadas através do aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20.0) com a ajuda de programas complementares como Access e o Excel. O Access facilitou a gestão da base de dados, o Excel permitiu a visualização dos resultados e a elaboração dos gráficos e das tabelas e o SPSS facilitou a análise multivariada de dados.

A análise estatística envolveu a utilização de medidas de estatística descritiva, designadamente frequências absolutas e relativas, médias e respetivo desvio padrão.

Segundo Reis (2008, p. 15), a “estatística descritiva consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos.”

O projeto da investigação foi estruturado em várias fases, conforme mostra a seguinte ilustração (Ilustração 9), que apresenta as principais fases e a sua sequência lógica.
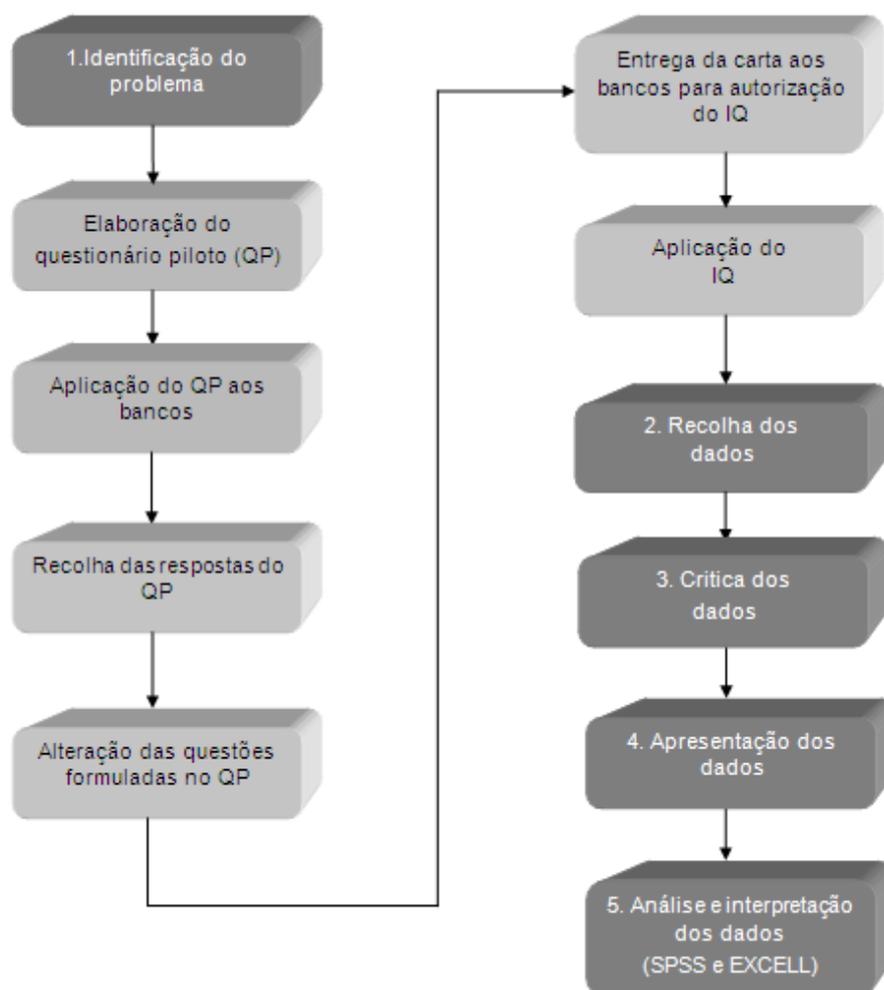
Ilustração 9 – Fases do projeto de investigação (Ilustração nossa, 2015).

8.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do universo selecionado como público-alvo (instituições bancárias), constituído por 23 bancos autorizados conforme listagem do BNA, de março de 2014 e que vigora até à data, foram recebidas as 23 respostas, totalizando assim 100% da nossa amostra. Desta, um pouco mais de metade são bancos privados (52,0%), 31,0% são filiais de bancos estrangeiros, 13,0% são públicos e 4,0% são bancos de capital misto, conforme Ilustração 10.
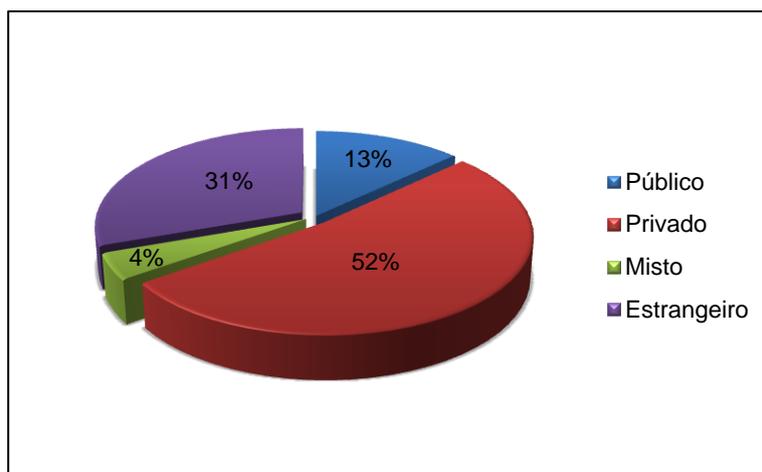
Ilustração 10 – Representação gráfica da estrutura do Sistema Bancário Angolano na amostra (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1. ANÁLISE DO *OUTSOURCING* POR ÁREA E DEPARTAMENTOS

Conforme questionário (apêndice A), foi feita uma análise do recurso ao *outsourcing* por área e departamentos, com o objetivo de identificar as principais áreas, bem como as atividades que mais recorrem ao *outsourcing*.

Lembrando que a designação usada para identificar as áreas ou mais usual "direções" não segue um padrão uniforme no sistema bancário angolano, o que significa que podem surgir determinadas áreas com departamentos que, para alguns bancos estejam inseridos noutras áreas, mas para não se tornar muito extenso o questionário, foi feita uma aglomeração das áreas com departamentos que poderiam estar inseridos tanto numa área como na outra.

8.2.1.1. ÁREA ADMINISTRATIVA E DE PATRIMÓNIO

Como de pode observar na Tabela 5 e Ilustração 11, dentro da área administrativa e de património, as atividades em que os bancos inquiridos recorrem mais ao *outsourcing* são: segurança (100,0%), higiene e limpeza (87,0%) e no serviço de estafeta (52,2%).

Relativamente às atividades em que se espera que venham a utilizar este tipo de serviços no futuro, salientam-se o refeitório e nos centros de atendimento telefónicos (*call-center*) com 21,7% para ambos. Dentro da área administrativa e de património, grande parte das atividades nunca foram objetos de *outsourcing*, destacando-se o

economato com 91,3%, o arquivo com 87,0%, o secretariado e a impressão de documentos com 78,3% para ambos.

Tabela 5 – Departamentos e funções das áreas administrativas e do património.

	1	2	3	4
1.1 Segurança	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
1.2 Higiene e Limpeza	4,3%	8,7%	87,0%	0,0%
1.3 Secretariado	78,3%	0,0%	8,7%	13,0%
1.4 Refeitório	65,2%	0,0%	13,0%	21,7%
1.5 Centros de atendimento telefónicos (call-center)	69,6%	0,0%	8,7%	21,7%
1.6 Serviço de estafeta	39,1%	0,0%	52,2%	8,7%
1.7 Arquivo	87,0%	0,0%	4,3%	8,7%
1.8 Reprografia	82,6%	0,0%	13,0%	4,3%
1.9 Economato	91,3%	0,0%	8,7%	0,0%
1.10 Microfilmagem/ Digitalização	73,9%	0,0%	8,7%	17,4%
1.11 Comunicações: transporte de documentação Interna	82,6%	0,0%	8,7%	8,7%
1.12 Comunicações: tratamento de correspondência	73,9%	0,0%	21,7%	4,3%
1.13 Impressão de documentos e envelopagem	78,3%	0,0%	17,4%	4,3%

Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
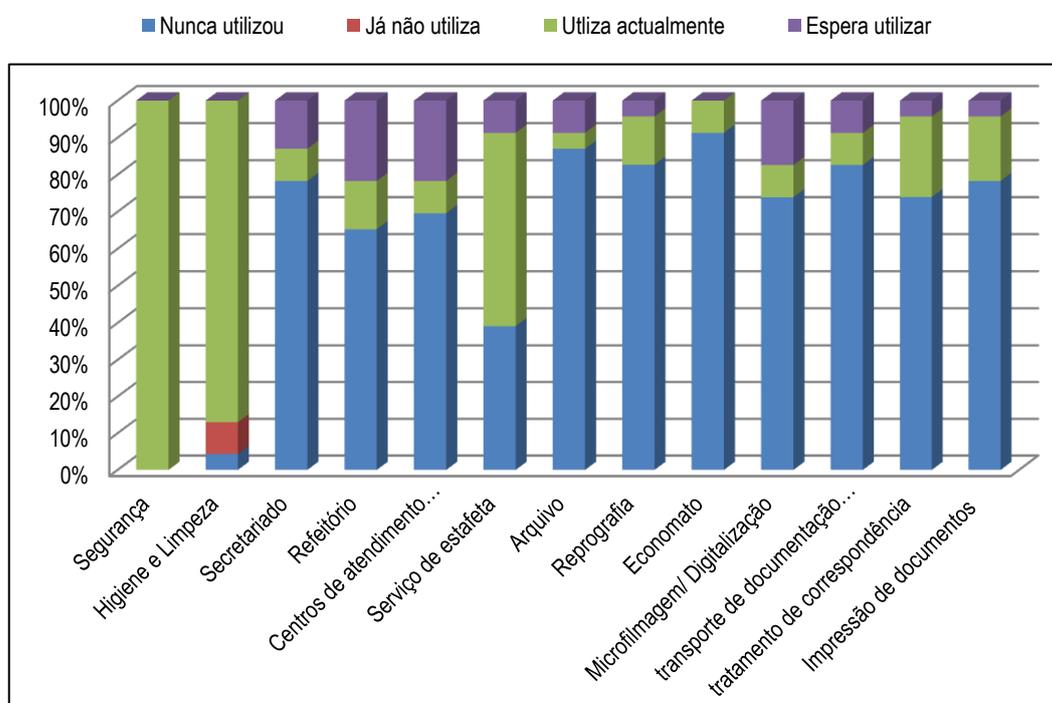
Ilustração 11 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções das áreas administrativas e do património. (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.2. ÁREAS DE *MARKETING* E COMERCIAL

As áreas de *marketing* e comercial apresentam um equilíbrio no que concerne ao uso ou não do *outsourcing*, mas como era previsto, as atividades mais externalizadas são: as campanhas publicitárias (82,6%), os estudos de mercado (56,5%) e a investigação, desenvolvimento de produtos e definição de preço (52,2%), mais de metade dos bancos recorre ao *outsourcing* nas atividades acima citadas.

Quanto às atividades como atualização das informações gerais dos clientes (morada, nome), assessoria de serviço *Up-selling* e *Cross-selling* e estudos sobre a capacidade de endividamento dos clientes, apresentam números que indicam que a maioria dos bancos nunca recorreu, mas ao mesmo tempo são das atividades que mais esperam vir a recorrer (Tabela 6, Ilustração 12).

Tabela 6 – Departamentos e funções das áreas de *marketing* e comercial.

	1	2	3	4
2.1 Campanhas publicitárias	13,0%	0,0%	82,6%	4,3%
2.2 Estudos de mercado	30,4%	4,3%	56,5%	8,7%
2.3 Investigação, desenvolvimento de produtos e definição do preço	39,1%	4,3%	52,2%	4,3%
2.4 Estudos sobre a capacidade de endividamento dos clientes	56,5%	0,0%	34,8%	8,7%
2.5 Atualização das informações gerais dos clientes (morada, nome)	82,6%	0,0%	13,0%	4,3%
2.6 Promoção de vendas	47,8%	13,0%	30,4%	8,7%
2.7 Desenvolvimento do plano de *Marketing*	47,8%	8,7%	39,1%	4,3%
2.8 Assessoria de serviço *Up-selling* e *Cross-selling*	73,9%	0,0%	21,7%	4,3%

Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
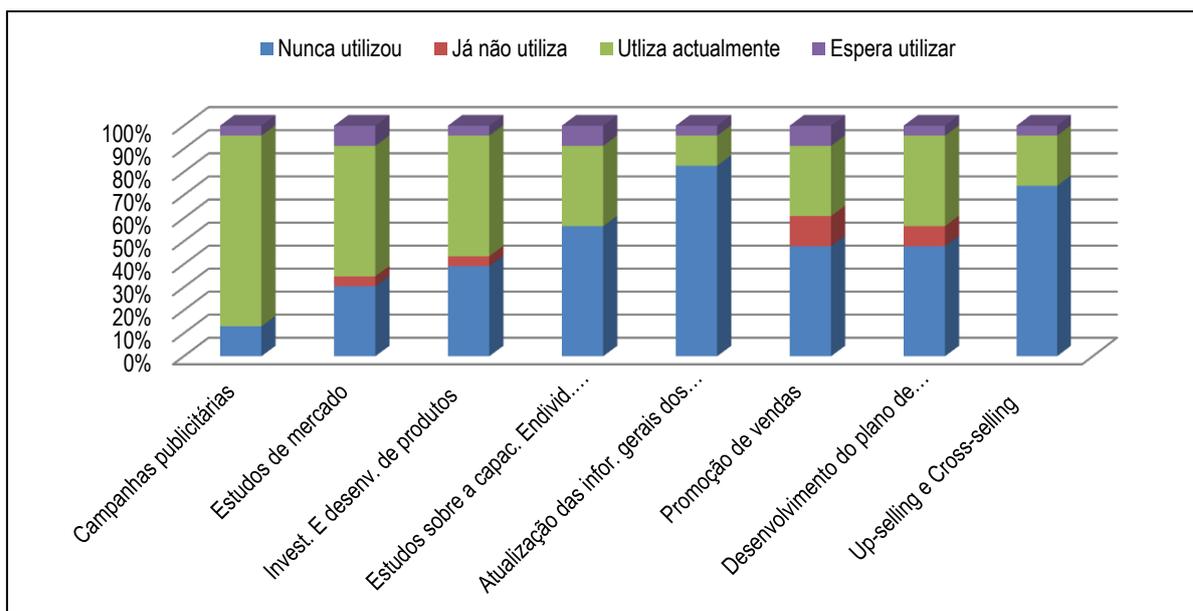
Ilustração 12 - Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções das áreas de *marketing* e comercial (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.3. ÁREA FINANCEIRA, INTERNACIONAL E DE CONTABILIDADE

Estas são das áreas menos comuns de se recorrer ao *outsourcing* conforme mostram os resultados (Tabela 7, Ilustração 13), por serem áreas em que a maior parte das instituições dedica-se mais e, são apontadas como o *core business* dos bancos, sendo a utilização da externalização demasiado baixa. Atividades como gestão de ativos, negociação de contratos e demonstrações financeiras são as mais recorrentes à externalização, evidenciando-se a negociação de contrato pelo simples facto desta apresentar números que apontam para um crescimento da sua externalização no futuro por outros bancos.

Tabela 7 – Departamentos e funções das áreas financeira, internacional e de contabilidade

	1	2	3	4
3.1 Demonstrações Financeiras	78,3%	0,0%	17,4%	4,3%
3.2 Gestão de ativos	78,3%	0,0%	21,7%	0,0%
3.3 Análise de Risco de Financeiro	82,6%	0,0%	8,7%	8,7%
3.4 Negociação de contrato (Ex: linha de créditos)	65,2%	4,3%	17,4%	13,0%
3.5 Execução da contabilidade	73,9%	21,7%	0,0%	4,3%

Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
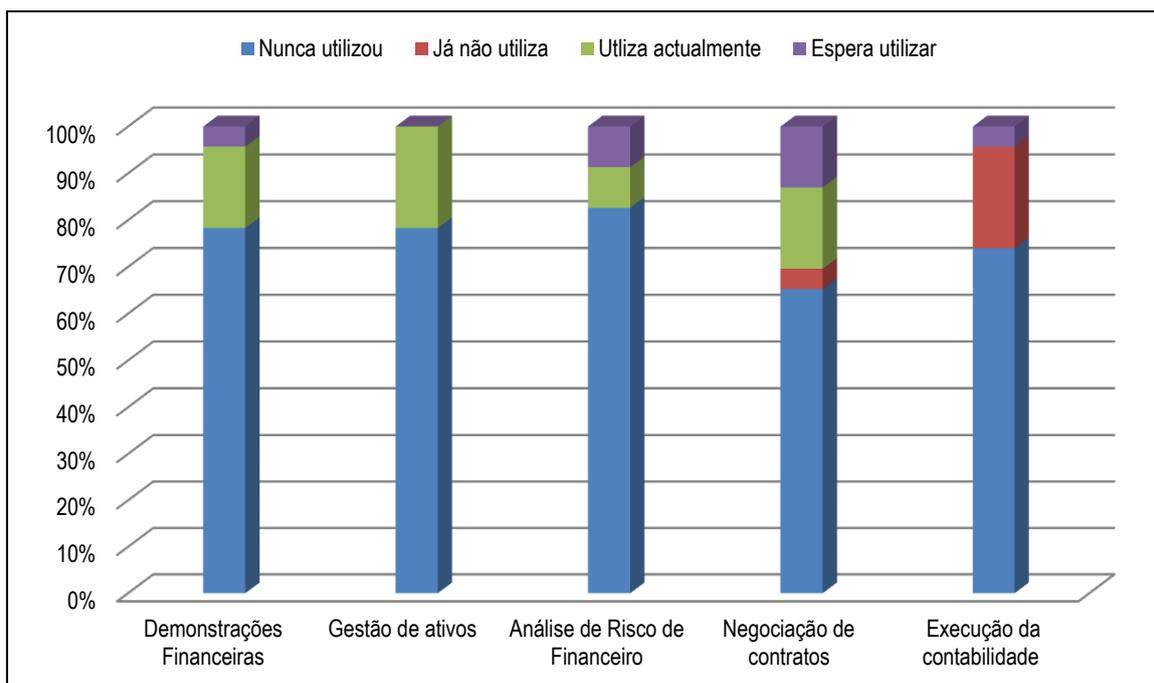
Ilustração 13 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções das áreas financeira, internacional e de contabilidade (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.4. ÁREA DE AUDITORIA

A área de auditoria interna é atualmente muito utilizada e procurada pelos bancos, devido a competências muito específicas que não são necessárias a tempo inteiro, bem como à própria atividade que requer mão-de-obra bastante qualificada. Curiosamente, uma pequena parcela dos bancos inquiridos alegou que terceiriza atualmente este serviço, ao passo que, mais de metade recorre ao *outsourcing* para auditoria informática (56,5%), com probabilidade de crescer futuramente (Tabela 8, Ilustração 14).

Tabela 8 – Departamentos e funções da área de auditoria

	1	2	3	4
4.1 Auditoria Interna	65,2%	8,7%	21,7%	4,3%
4.2 Auditoria Informática	30,4%	4,3%	56,5%	8,7%
Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*				

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
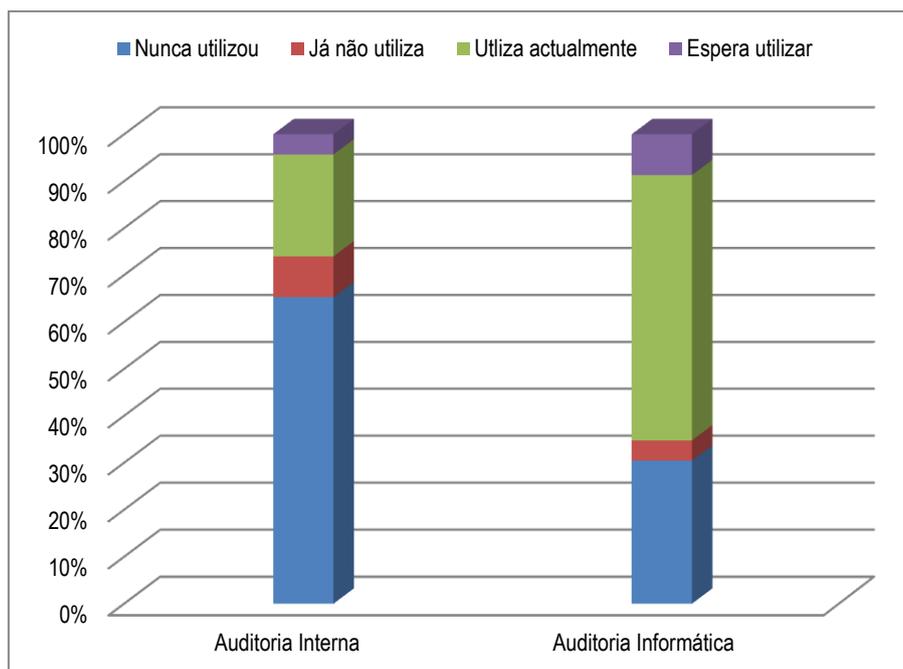
Ilustração 14 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área de auditoria (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.5. ÁREA JURÍDICA

A área jurídica apresenta o uso de *outsourcing* nas duas atividades: assessoria jurídica e acompanhamento de processos jurídicos (Tabela 9, Ilustração 15). Algumas instituições deixaram de utilizar a externalização dessas atividades, principalmente nos acompanhamentos de processos jurídicos (13%) e nenhuma delas espera recorrer ao *outsourcing* futuramente nesta atividade.

Tabela 9 – Departamentos e funções da área Jurídica

	1	2	3	4
5.1 Assessoria Jurídica	52,2%	8,7%	34,8%	4,3%
5.2 Acompanhamento de processos jurídicos	69,6%	13,0%	17,4%	0,0%
Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*				

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
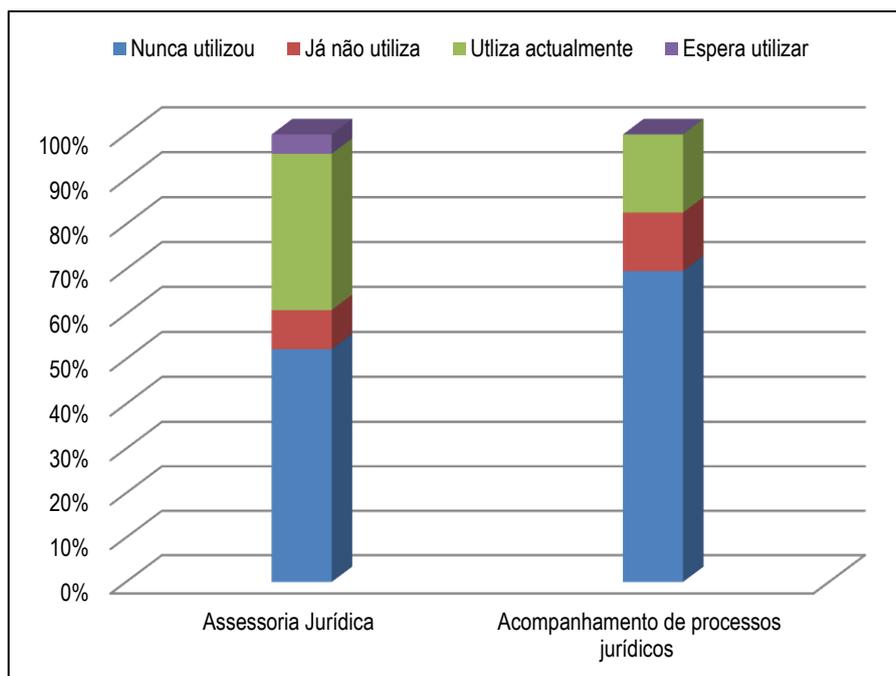
Ilustração 15 - Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área jurídica (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.6. ÁREA INFORMÁTICA E DE SISTEMAS

Como era previsível, a área informática é onde o *outsourcing* é mais expressivo dentro do setor bancário, todas as atividades são externalizadas por mais de 50% dos bancos e ao mesmo tempo apresentam valores para utilização futura do *outsourcing* (Tabela 10, Ilustração 16).

Tabela 10 – Departamentos e funções da área informática e de sistemas

	1	2	3	4
6.1 Desenvolvimento de sistemas e aplicações (Software)	8,7%	4,3%	82,6%	4,3%
6.2 Manutenção de sistemas e aplicações (Software)	17,4%	4,3%	47,8%	30,4%
6.3 Manutenção de Hardware	26,1%	8,7%	60,9%	4,3%
6.4 Programação de Sistemas	17,4%	13,0%	69,6%	0,0%
6.5 Gestão e manutenção de telecomunicações	34,8%	4,3%	56,5%	4,3%

Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
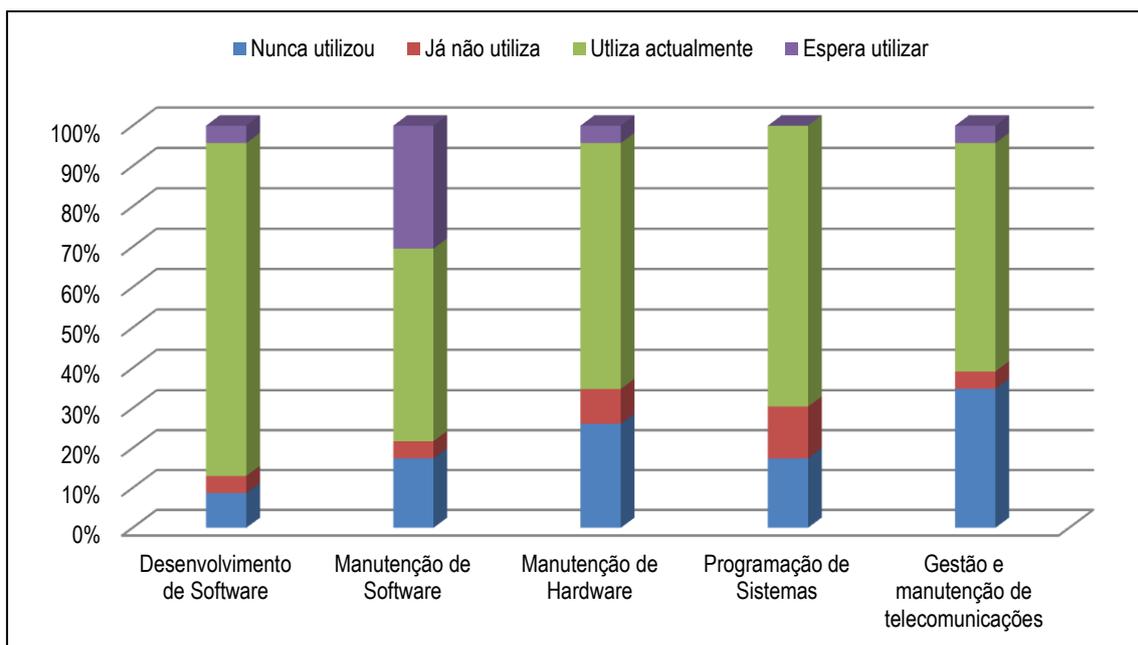
Ilustração 16 - Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área informática e de sistemas (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.7. Área Operacional

Dentro da área operacional observou-se a utilização de *outsourcing* de forma mais expressiva por duas atividades, nomeadamente o transporte de valores (100%) e a manutenção dos ATM (100%), sem esquecer a produção e gravação de cartões (69,6%), a avaliação de imóveis para garantias (30,4%) e o processamento de cartões (26,1%), todas apresentam valores significativos (Tabela 11, Ilustração 17).

Tabela 11 – Departamentos e funções da área operacional

	1	2	3	4
7.1 Avaliação de imóveis que servem de garantia de empréstimos	56,5%	4,3%	30,4%	8,7%
7.2 Operações de crédito hipotecário	73,9%	0,0%	13,0%	13,0%
7.3 Processamento de cheques	73,9%	4,3%	13,0%	8,7%
7.4 Processamento de letras e livranças	69,6%	0,0%	8,7%	21,7%
7.5 Processamento de salários	78,3%	4,3%	17,4%	0,0%
7.6 Operações sobre títulos	78,3%	8,7%	13,0%	0,0%
7.7 Transporte de valores	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
7.8 Gestão de tesouraria	95,7%	4,3%	0,0%	0,0%
7.9 Gestão de Stocks	95,7%	4,3%	0,0%	0,0%
7.10 Manutenção de ATM	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
7.11 Produção e gravação de cartões débito/crédito	13,0%	4,3%	69,6%	13,0%
7.12 Processamento de cartões débito/crédito	56,5%	8,7%	26,1%	8,7%

Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
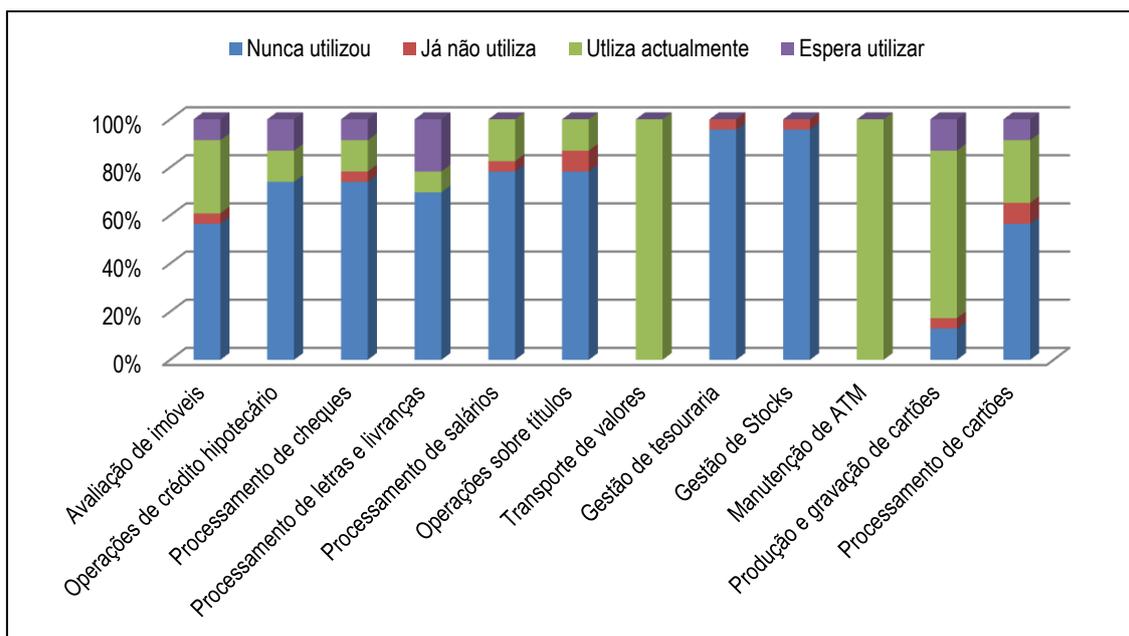
Ilustração 17 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área operacional. (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.8. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Curiosamente dentro da área de recursos humanos, nenhum dos bancos espera recorrer a qualquer uma das atividades questionadas, a maioria recorre ao *outsourcing* no departamento de ações de formação (73,9%), seguida do recrutamento e seleção de pessoal (39,1%). Apenas 13% dos bancos utiliza esta ferramenta para a avaliação dos recursos humanos.

As atividades como *outplacement* e processamento de salário são, na sua maioria, desempenhadas pelos próprios bancos mas todas elas apontam para o uso do *outsourcing* no passado pelo menos por um banco, conforme Tabela 12 e Ilustração 18.

Tabela 12 – Departamentos e funções da área de recursos humanos

	1	2	3	4
8.1 Recrutamento e seleção de pessoal	26,1%	34,8%	39,1%	0,0%
8.2 Ações de formação	0,0%	26,1%	73,9%	0,0%
8.3 Processamento de salário	78,3%	21,7%	0,0%	0,0%
8.4 Despedimentos e reconversão (*outplacement*)	95,7%	4,3%	0,0%	0,0%
8.5 Avaliação dos recursos humanos	87,0%	0,0%	13,0%	0,0%
Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*				

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
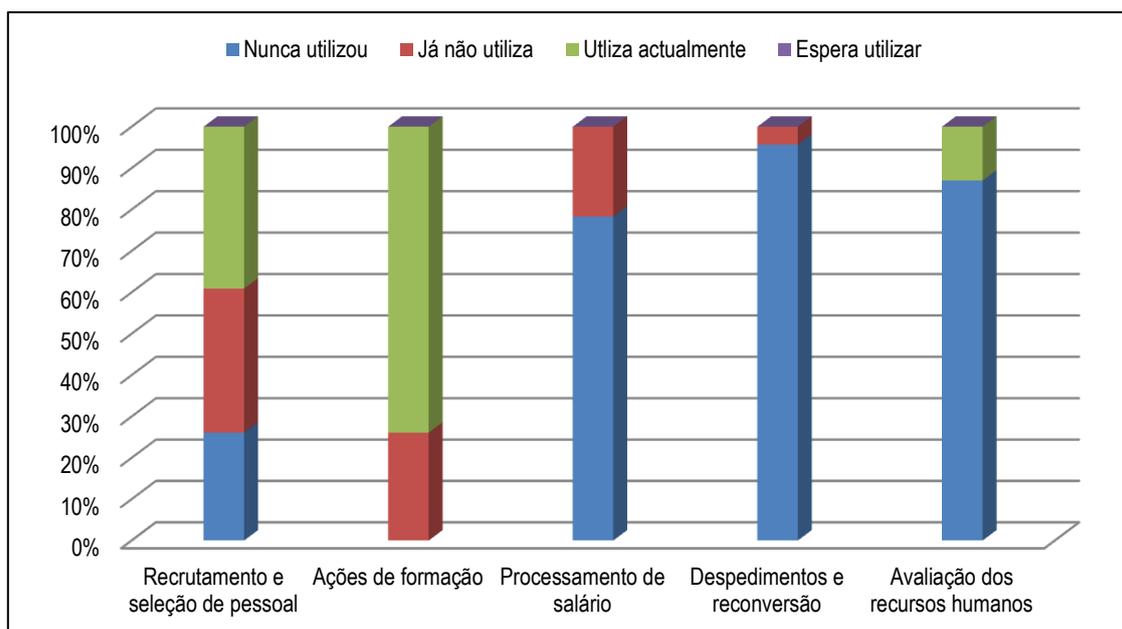
Ilustração 18 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área de recursos humanos. (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.9. ÁREA DE ORGANIZAÇÃO

A atividade com maior número de bancos a recorrer ao *outsourcing* é a elaboração de manuais de procedimentos e documentação interna (43,5%) e pelo menos um banco espera utilizar outsourcing futuramente nesta atividade (Tabela 13, Ilustração 19).

Tabela 13 – Departamentos e funções da área de organização

	1	2	3	4
9.1 Restruturação de áreas de negócio	47,8%	13,0%	34,8%	4,3%
9.2 Elaboração de manuais de procedimentos e documentação interna	47,8%	4,3%	43,5%	4,3%
Legenda: 1 - Nunca utilizou *outsourcing*; 2 - Já não utiliza *outsourcing*; 3 - Utiliza atualmente *outsourcing*; 4 - Espera utilizar *outsourcing*				

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
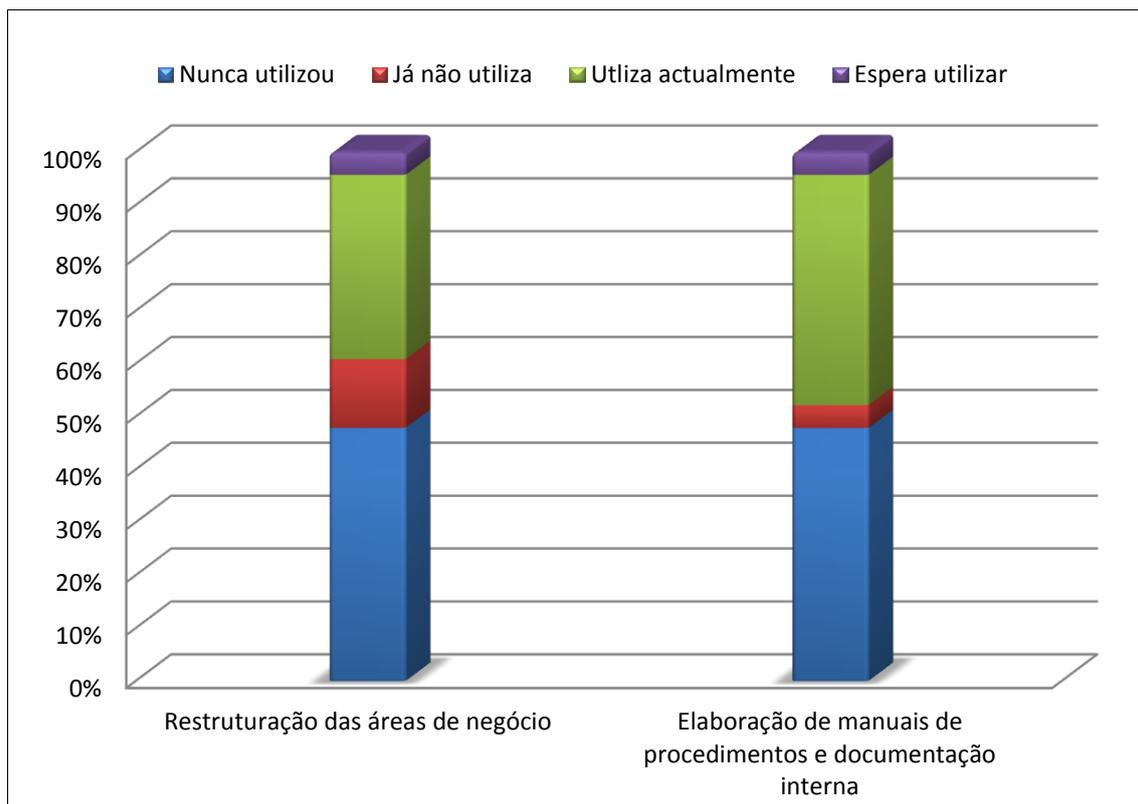
Ilustração 19 – Representação gráfica da utilização de *outsourcing* pelos departamentos e funções da área de organização (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.10. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Durante a análise do *outsourcing* pelas áreas/departamentos existentes nos bancos em Angola conseguimos tirar algumas ilações, indicando de seguida as principais atividades ou departamentos que mais são objeto de *outsourcing* atualmente, as que nunca recorreram a este serviço, as que já não utilizam e ainda as que esperam utilizar futuramente.

8.2.1.10.1. ATIVIDADES COM MAIOR UTILIZAÇÃO DO *OUTSOURCING*

São listadas de seguida as 15 atividades/departamentos (Tabela 14, Ilustração 20) que mais recorrem ao *outsourcing*.

Existem três atividades que todos os bancos concordaram que utilizam atualmente, ou seja, todas as instituições presentes no inquérito recorreram ao *outsourcing* para segurança, transporte de valores e manutenção de ATM (100%).

Consegue-se notar também que grande parte dos serviços externalizados pertence ao *outsourcing* tradicional por não serem estratégias em função do tipo de negócio que os bancos desempenham. Atividades como as supracitadas e higiene e limpeza (87%) são das mais procuradas pelos bancos e oferecidas pelos *outsourcers* no mercado angolano, assim como o desenvolvimento de *software*, campanhas publicitárias, ações de formação, programação de sistemas e as restantes indicadas na Tabela 14, embora com uma percentagem menor, também apresentam valores expressivos com que concerne a externalização de determinados serviços.

De referir que as empresas de publicidades têm crescido muito nos últimos anos por se tratar de um serviço muito procurado em todo mundo e que, de alguma forma, vende a imagem das instituições, assim como as agências de formação que capacitam os seus colaboradores. Em Angola, o sistema bancário vem crescendo a cada dia que passa, o que obriga os seus CEO a capacitarem cada vez mais os seus colaboradores e a terceirizarem determinados serviços, indicados como atividades de apoio na ilustração 7.

Tabela 14 – Atividades com maior utilização do *outsourcing*

	Atividades	Nº	%
1	Segurança	23	100%
2	Transporte de valores	23	100%
3	Manutenção de ATM	23	100%
4	Higiene e Limpeza	20	87%
5	Campanhas publicitárias	19	83%
6	Desenvolvimento de Software	19	83%
7	Ações de formação	17	74%
8	Programação de Sistemas	16	70%
9	Produção e gravação de cartões	16	70%
10	Manutenção de Hardware	14	61%
11	Estudos de mercado	13	57%
12	Auditoria Informática	13	57%
13	Gestão e manutenção de telecomunicações	13	57%
14	Investigação e desenvolvimento de produtos	12	52%
15	Serviço de estafeta	12	52%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
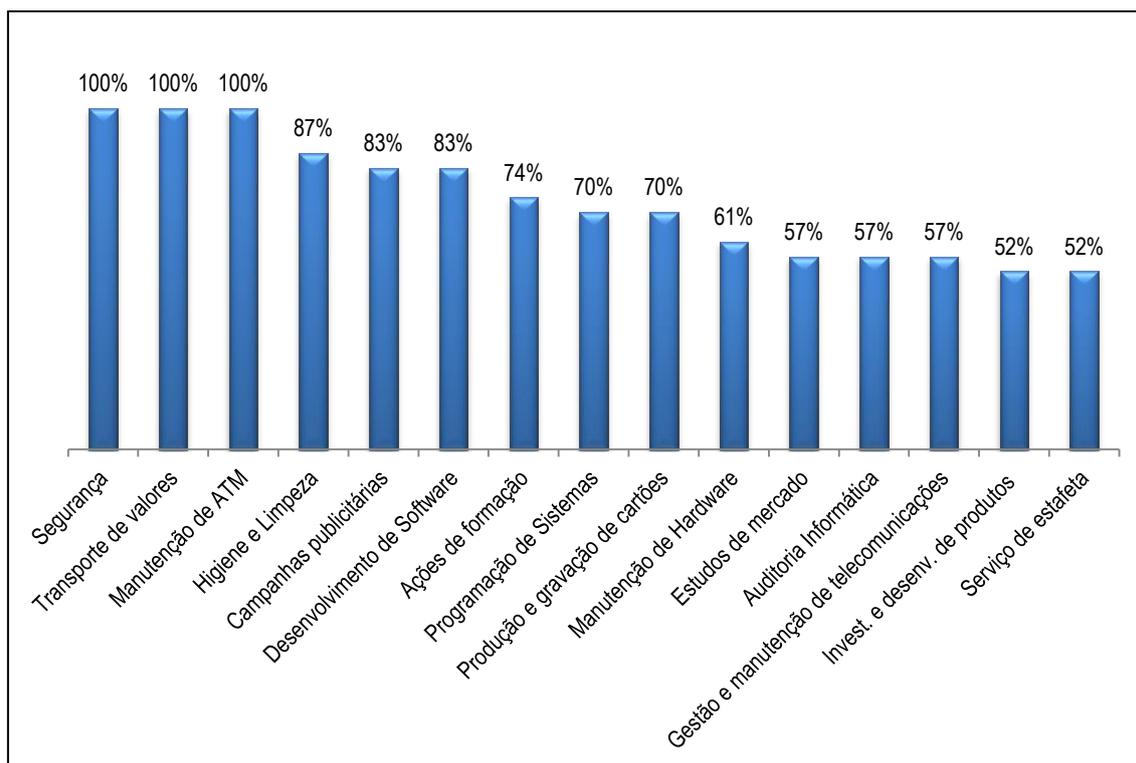
Ilustração 20 – Representação gráfica das atividades com maior utilização de *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.10.2. ATIVIDADES QUE JÁ NÃO UTILIZAM O *OUTSOURCING*

A lista indicada abaixo (Tabela 15, Ilustração 21) demonstra as 15 atividades com maior percentagem de abandono do *outsourcing* nos últimos anos. Pelo menos oito bancos já não utilizam serviços externos para o recrutamento e seleção de pessoal, valor que não chega a ser muito representativo quando 35% (Ilustração 21) dos bancos recorre atualmente ao *outsourcing*, sem esquecer que o nível de confiança entre os bancos e os *outsourcers* nesta área em Angola vem diminuindo à medida que o tempo passa, obrigando os bancos a fazerem eles mesmos a seleção do pessoal que deve integrar o seu quadro de trabalhadores.

Por uma questão de sigilo bancário, muitos bancos deixaram de recorrer a terceiros para efetuar outros serviços como: processamento de salários, execução da contabilidade, acompanhamento de processos jurídicos, promoção de vendas entre outros indicados na Tabela 15, pelo risco a exposição que os bancos correm.

Quanto ao abandono do *outsourcing*, menos de metade dos bancos deixou de recorrer ao *outsourcing*, ou porque nunca utilizaram ou ainda porque até ao momento nunca recorrem a este serviço.

Tabela 15 – Atividades que já não utilizam o *outsourcing*

	Atividades	Nº	%
1	Recrutamento e seleção de pessoal	8	35%
2	Ações de formação	6	26%
3	Processamento de salário	5	22%
4	Execução da contabilidade	5	22%
5	Restruturação das áreas de negócio	3	13%
6	Programação de Sistemas	3	13%
7	Acompanhamento de processos jurídicos	3	13%
8	Promoção de vendas	3	13%
9	Higiene e Limpeza	2	9%
10	Operações sobre títulos	2	9%
11	Processamento de cartões	2	9%
12	Manutenção de Hardware	2	9%
13	Assessoria Jurídica	2	9%
14	Auditoria Interna	2	9%
15	Desenvolvimento do plano de Marketing	2	9%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
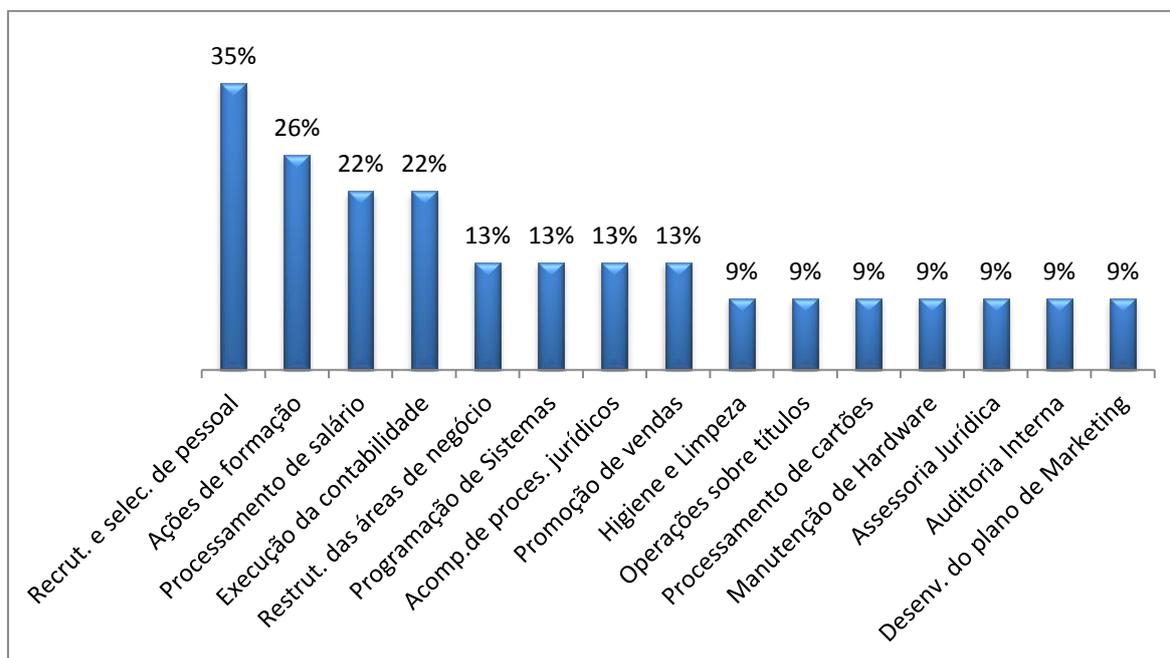
Ilustração 21 – Representação gráfica das atividades que já não utilizam *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.10.3. ATIVIDADES EM QUE SE ESPERA RECORRER AO *OUTSOURCING*

Existem determinadas atividades dentro dos bancos que ainda se espera que outras empresas especializadas o façam. No entanto, são poucas as instituições que esperam utilizar futuramente o *outsourcing*, já que, neste caso, essas atividades ou nunca forma objeto de *outsourcing* no passado para esses bancos ou já foram externalizados no passado.

A manutenção de *software*, por exemplo, é a atividade que mais se espera utilizar dentro da área de informática e sistemas (Tabela 16), porque grande parte dos bancos alega nunca ter terceirizado esta atividade. Ao passo que os centros de atendimento telefónicos, processamento de letras e livranças, microfilmagem e digitalização, operação de crédito hipotecário e os refeitórios apresentam números que indicam que mais de metade dos bancos inquiridos nunca utilizou os serviços de terceiros, ou seja, nessas atividades não se verifica o abandono de recurso dos meios externos, por diversos motivos. Muitas destas atividades são recentes para a realidade angolana e a oferta de alguns desses serviços por empresas especializadas no mercado angolano ainda é diminuta, além do que, na sua maioria, esses serviços são prestados por empresas estrangeiras, o que encarece ainda mais a mão-de-obra.

Tabela 16 – Atividades em que se espera recorrer ao *outsourcing*

	Atividades	Nº	%
1	Manutenção de Software	7	30%
2	Centros de atendimento telefónicos	5	22%
3	Refeitório	5	22%
4	Processamento de letras e livranças	5	22%
5	Operações de crédito hipotecário	4	17%
6	Produção e gravação de cartões	3	13%
7	Microfilmagem / Digitalização	3	13%
8	Negociação de contratos	3	13%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
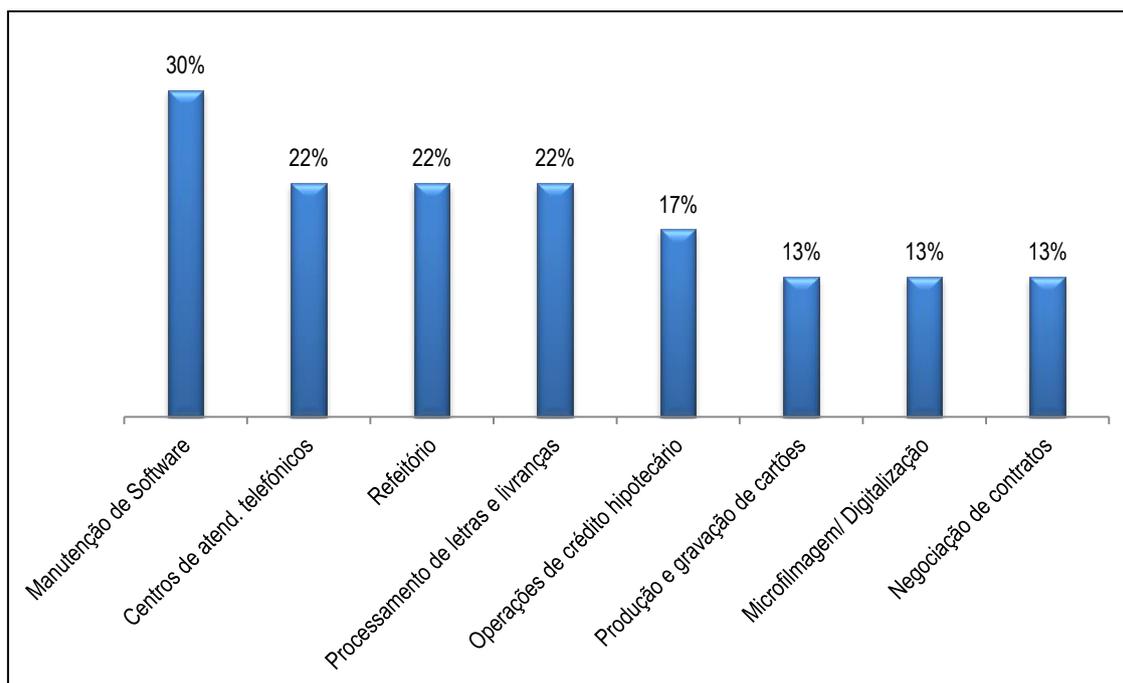
Ilustração 22 – Representação gráfica das atividades em que se espera recorrer ao *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015).

8.2.1.10.4. ATIVIDADES QUE NUNCA RECORRERAM AO *OUTSOURCING*

O número de atividades que nunca foram objeto de *outsourcing* pela maioria dos bancos é extremamente elevado comparado com as que são, além do que, mesmo as atividades que são apontadas como recorrentes a meios externos, não as fazem, na sua maioria, por um número significativo de bancos.

Mais de 50% dos bancos inquiridos não utilizam as atividades abaixo indicadas (Tabela 17) por diversos motivos. Entre eles salientam-se: o refeitório e o secretariado, não por serem actividades primárias mas sim, porque dentro das actividades de apoio acarretarem determinados encargos que a longo prazo podem ser prejudiciais para a empresa. A instalação de um refeitório, por exemplo, apresenta custos que poderiam ser evitados e para amenizar esses gastos, a maioria dos bancos em Angola, utilizam "subsídios de refeição" para os seus colaboradores, evitando assim trabalhos extras como a gestão, fiscalização, pagamentos, entre outros encargos inerentes à empresa prestadora de serviço. O serviço de secretariado é dos menos oferecidos e procurados pelos bancos, ao contrário, preferem contratar de forma efetiva as suas próprias secretárias, pelo simples motivo que o trabalho desenvolvido acaba por passar pela confiança e segurança que elas passam aos superiores e pela quantidade de

informação que as mesmas têm acesso, torna-se mais seguro que não sejam prestadoras de serviços até porque o sigilo é das desvantagens mais apontadas no uso do *outsourcing*. Existem ainda áreas como financeira, internacional e de contabilidade onde mais de 70% dos bancos nunca recorreu ao *outsourcing*, por englobarem serviços que são o *core business* dos bancos. Estes preferem não terceirizar e serem eles mesmos a desempenharem essas funções, devido à fuga de informação que pode ocorrer nessas empresas.

Basicamente, as atividades indicadas na tabela abaixo (Tabela 17) não são recorrentes a terceiros pelos motivos acima mencionados (por pertencerem ao *core business* dos bancos, por acarretarem custos extras elevados, por serem serviços novos dentro do mercado angolano e a sua oferta ser ainda pequena e com custos elevados), pois não foi observado nenhum serviço na qual todos os bancos nunca recorreram ao *outsourcing*.

Tabela 17 – Atividades que nunca recorreram ao *outsourcing*

		Nº	%
1	Refeitório	22	96%
2	Centros de atendimento telefónicos	22	96%
3	Secretariado	22	96%
4	Arquivo	21	91%
5	Reprografia	20	87%
6	Economato	20	87%
7	Microfilmagem/ Digitalização	19	83%
8	Transporte de documentação Interna	19	83%
9	Tratamento de correspondência	19	83%
10	Impressão de documentos	19	83%
11	Estudos sobre a capacidade de endividamento dos clientes	18	78%
12	Atualização das informações gerais dos clientes	18	78%
13	Up-selling e Cross-selling	18	78%
14	Demonstrações Financeiras	18	78%
15	Gestão de ativos	18	78%
16	Análise de Risco de Financeiro	18	78%
17	Negociação de contratos	18	78%
18	Execução da contabilidade	17	74%
19	Auditoria Interna	17	74%
20	Assessoria Jurídica	17	74%
21	Acompanhamento de processos jurídicos	17	74%
22	Avaliação de imóveis	17	74%
23	Operações de crédito hipotecário	17	74%
24	Processamento de cheques	16	70%
25	Processamento de letras e livranças	16	70%
26	Processamento de salários	16	70%
27	Operações sobre títulos	15	65%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.
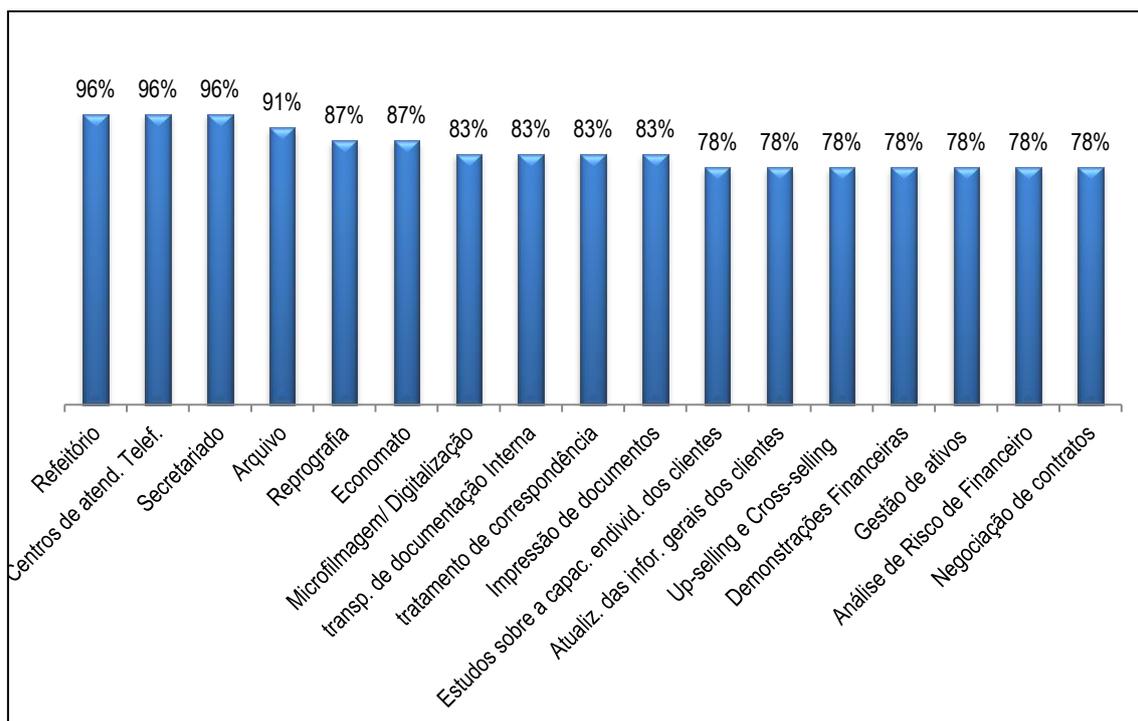
Ilustração 23 – Representação gráfica das atividades que nunca recorreram ao *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015).

8.2.2. ANÁLISE DO *OUTSOURCING* PELO GRAU DE SATISFAÇÃO/VANTAGENS E DESVANTAGENS

Foi também analisado o grau de satisfação do setor bancário angolano, quanto às áreas indicadas no inquérito, assim como as vantagens e desvantagens decorrentes do seu uso em alguns serviços.

Para efeito, foi utilizada a estatística descritiva (valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão) para medir o grau de satisfação dos bancos relativamente aos serviços de *outsourcing* que utilizam.

8.2.2.1. GRAU DE SATISFAÇÃO

Na Ilustração 24 podemos apreciar as áreas onde se verificam níveis de satisfação mais elevados. A área de organização (média = 4,36) foi das áreas mais indicadas com um nível de satisfação correspondente a "satisfeito", apesar dos seus valores terem sido distribuídos equilibradamente no que respeita ao uso ou não do *outsourcing*. Isso leva-nos a crer que o serviço prestado pelos *outsourcers*, na restruturação das áreas de negócios e elaboração de manuais de procedimentos e

documentação interna têm sido aceite e muito bem desempenhado por essas empresas.

Seguidamente, temos a área de Informática e Sistemas (média = 4,26), onde mais de 50% dos bancos alegou utilizar atualmente serviços de terceiros em todas as atividades questionadas no inquérito, os resultados também revelam um nível de satisfação elevado. Era previsível este resultado, já que atualmente existem muitas empresas a oferecer serviços informáticos e cada vez mais especializadas e inovadoras em termos de prestação de serviço.

As áreas restantes apresentam igualmente um nível de satisfação aceitável, sendo a área jurídica (média = 3,38) a que apresenta o grau de satisfação mais baixo relativamente às demais, indicando “pouco satisfeito”, seguida da área operacional (média = 3,87) e da área de *marketing* e comercial (média = 3,96), estas mais próximas de “satisfeito”, conforme dados.

Tabela 18 – Grau de satisfação das áreas que recorrem ao *outsourcing*

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1. Área Administrativa e de Património	3	5	4,00	,426
2. Área de Marketing e Comercial	2	5	3,96	,706
3. Área Financeira, Internacional e de Contabilidade	4	5	4,17	,408
4. Área de Auditoria	4	4	4,00	,000
5. Área Jurídica	3	4	3,38	,389
6. Área de Informática e Sistemas	4	5	4,26	,449
7. Área Operacional	1	4	3,87	,626
8. Área de Recursos Humanos	3	5	4,00	,447
9. Área de Organização	4	5	4,36	,497

Legenda: 1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco Satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
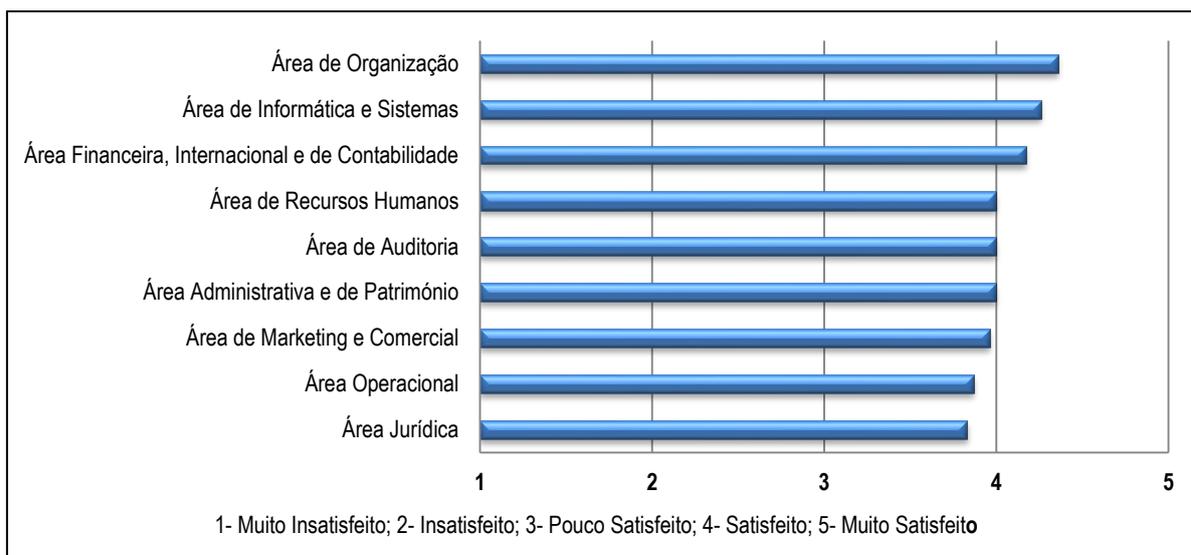
Ilustração 24 – Representação gráfica do grau de satisfação das áreas que recorrem ao *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015)

8.2.2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS

O *outsourcing* é uma estratégia que como qualquer outra traz consigo vantagens e desvantagens, pelo que deve ter-se muito cuidado no momento em que decidimos utilizar esta estratégia, visto que no final podemos ter ou não bons resultados, dependendo de como será implementado.

Existem claramente algumas vantagens identificadas desde a sua primeira utilização, tais como: a redução dos custos, a concentração no seu negócio principal e a melhoraria da qualidade dos serviços e produtos. Estas eram inicialmente as pequenas vantagens que as empresas apontavam quando lhes era questionada sobre a razão da contratação de uma empresa externa dentro da sua organização.

À medida que se foi utilizando cada vez mais esta estratégia, passou-se a observar que cada vantagem ligada ao *outsourcing* trazia consigo outras desvantagens, como, por exemplo, ao reduzir os custos, temos que ter em mente que iremos transformar os nossos custos fixos em custos variáveis, ou seja, aquilo que seria libertado para os colaboradores como gastos com salários e outos subsídios do capital humano serão transferidos para a empresa contratante, e podem vir a variar, dependendo do estabelecido no contrato ou tarefas acrescentadas, à medida que esta for desenvolvendo as suas atividades.

O desemprego e emprego também estão ligados ao *outsourcing*, ele cria, de um lado, emprego para o país da empresa contratante (no caso de *outsourcing* internacional) e desemprego no seu país. Neste caso, é essencial existir uma legislação que regule este tipo acontecimento. Países como os EUA implementaram uma lei para criar barreiras legislativas ao *offshoring*[37], pelo que, desde 2004, durante a celebração de um contrato entre o governo federal e empresas americanas, estas não podem contratar *outsourcing* fora dos Estados Unidos para prestação de qualquer serviço.

A falta de estabilidade laboral e a desmotivação são também muito apontadas como grandes desvantagens ao recorrer ao *outsourcing*. Muitos colaboradores, nas empresas contratantes, sentem-se desmotivados e inseguros pelo facto de saberem que terão de partilhar o mesmo espaço com os novos “colegas” *outsourcers*, que apresentam melhores qualificações que eles.

O sigilo dos procedimentos da organização é outra grande desvantagem, tornando obrigatório nos contratos a cláusula de confidencialidade por parte das empresas contratadas.

[37] Ou “*offshore outsourcing*”

Tabela 19 – Vantagens e desvantagens do *outsourcing*

Vantagens	Desvantagens
Melhor qualidade dos serviços prestados aos clientes	Perda do controlo da atividade
Afetação eficiente e racional dos recursos	Redução desmesurada da organização *downsizing*
Vantagens competitivas	Dependência de terceiros
Contribuir para o processo de reengenharia	Má qualidade do serviço prestado
Contribuir para o processo de *downsizing*	Perda do sigilo de procedimentos da organização
Aumento das receitas	Perda da capacidade criativa e inovadora
Aumento da produtividade	Perda de *know-how* e de competências internas
Maior controlo sobre os custos	Aumento do custo do serviço
Beneficiar de redução de custos	Desmotivação dos colaboradores da área afetada
Permitir que a empresa se focalize no seu *core business*	Dificuldades de renegociação (depois do prazo do contrato terminar)
Definição de padrões	Custos "ocultos" nas cláusulas do contrato
Aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa *outsourcer*	Incremento do desemprego no país onde se pretende utilizar o *outsourcing*
Beneficiar de barreiras institucionais	Diminuição da produtividade dos colaboradores
Mais flexibilidade perante as flutuações do mercado e da procura	Conflitos entre os trabalhadores da área afetada e a empresa contratada
Melhoria do *know-how* técnico,	Falta de estabilidade laboral
Afetação mais racional e eficiente dos recursos	Custos de transição elevados (Ex: custos de transferências de equipamentos, transferências de empregados, mudança do *outsourcer,* etc.)

Fonte: Referido por Reis (2008), Costa (2011), Varajão e Quintela (2001)

VANTAGENS

Foram identificados vários motivos que poderiam ser assinalados como vantagens ao recorrer ao *outsourcing*. Dos resultados obtidos na Ilustração 25, constatamos que 100% da amostra, correspondente aos 23 bancos inquiridos, alegaram que o *outsourcing* proporciona o aumento das suas receitas, assim como permite que a empresa se focalize no seu *core business*. A melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes (82,6%), o aumento da produtividade (69,6%), maior controlo sobre os custos e vantagens competitivas (65,2% para ambas), afetação eficiente e racional dos recursos (60,9%) e aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa *outsourcer* (52,2%) foram indicados como os principais motivos pelos quais os bancos recorrem, já recorreram ou pensam em recorrer quando se fala na utilização de *outsourcing*, e também apresentam uma taxa de resposta de mais 50% dos inquiridos.

Tabela 20 – Vantagens da utilização do *outsourcing*

	Nº	%
1. Melhor qualidade dos serviços prestados aos clientes	19	82,6%
2. Afetação eficiente e racional dos recursos	14	60,9%
3. Vantagens competitivas	15	65,2%
4. Contribuir para o processo de reengenharia	3	13,0%
5. Contribuir para o processo de *downsizing*	5	21,7%
6. Aumento das receitas	23	100,0%
7. Aumento da produtividade	16	69,6%
8. Maior controlo sobre os custos	15	65,2%
9. Beneficiar de redução de custos	11	47,8%
10. Beneficiar de barreiras institucionais	6	26,1%
11. Permitir que a empresa se focalize no seu *core business*	23	100,0%
12. Aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa *outsourcer*	12	52,2%
13. Definição de padrões	7	30,4%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
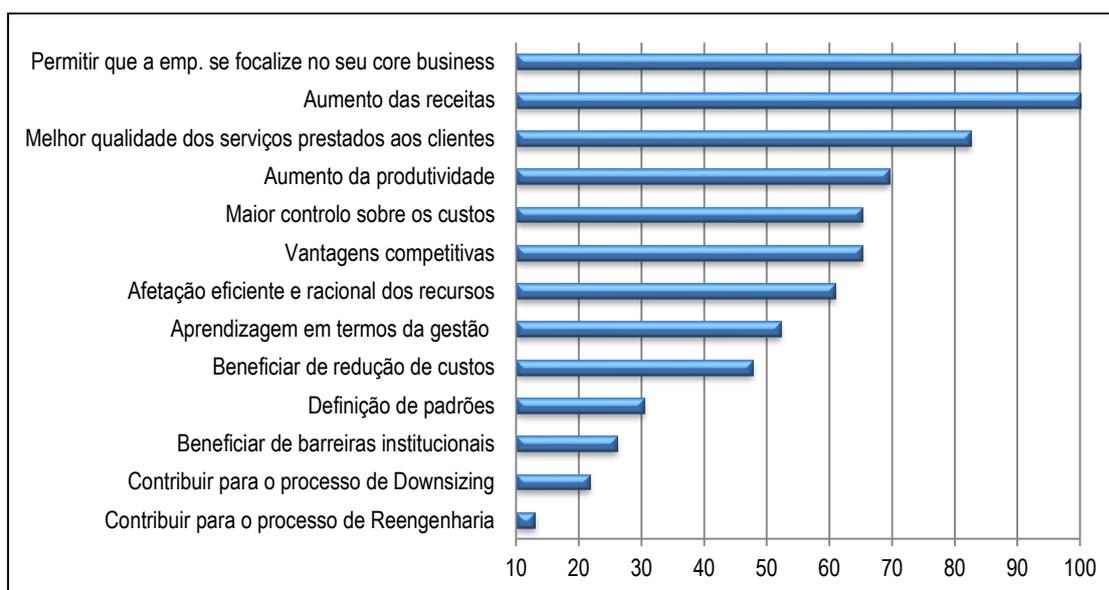
Ilustração 25 – Representação gráfica das vantagens da utilização do *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015)

DESVANTAGENS

Quanto às desvantagens ao recorrer ao *outsourcing* (Ilustração 26), a perda do sigilo de procedimentos da organização foi a mais expressiva (100%), todos os bancos alegaram que a perda do sigilo é uma das consequências decorrentes da utilização do *outsourcing*, por isso o nível de concorrência que se verifica no mercado angolano

para este setor obriga os bancos a pensarem seriamente quando ocorre a necessidade de se externalizar certos serviços.

A dependência de terceiros, a perda do controlo da atividade e os conflitos entre os trabalhadores da área afetada e a empresa contratada (69,6% para cada), perda de *know-how* e de competências interna (56,5%), aumento do custo de serviço e desmotivação dos colaboradores da área afetada (52,2% para ambos) foram apontadas como as maiores consequências quando se pensa ou se recorre ao *outsourcing*.

O conflito entre os trabalhadores das duas empresas é muito verificado em Angola, assim como a desmotivação na maior parte dos casos, porque o fator “salário” reflete-se muito, sempre que existem *outsourcers* dentro de uma área nas instituições. Outra desvantagem muito verificada e questionada é a dependência de terceiros, pois existem bancos que utilizam *outsourcers* de uma determinada área há mais de 10 anos, esquecendo-se de capacitar os seus colaboradores e, consequentemente, passam a depender de terceiros para este serviço, que a longo prazo provoca um aumento dos seus custos.

Tabela 21 – Desvantagens da utilização do *outsourcing*

	Freq.	%
1. Perda do controlo da atividade	16	69,6%
2. Redução desmesurada da organização *downsizing*	2	8,7%
3. Dependência de terceiros	16	69,6%
4. Má qualidade do serviço prestado	4	17,4%
5. Perda do sigilo de procedimentos da organização	23	100,0%
6. Perda da capacidade criativa e inovadora	11	47,8%
7. Perda de *know-how* e de competências interna	13	56,5%
8. Aumento do custo do serviço	12	52,2%
9. Custos de transição elevados	6	26,1%
10. Dificuldades de renegociação (depois do prazo do contrato terminar)	10	43,5%
11. Custos “ocultos” nas cláusulas do contrato	8	34,8%
12. Desmotivação dos colaboradores da área afetada	12	52,2%
13. Diminuição da produtividade dos colaboradores	7	30,4%
14. Conflitos entre os trabalhadores da área afetada e a empresa contratada	16	69,6%
15. Falta de estabilidade laboral	2	8,7%
16. Incremento do desemprego no país onde se pretende utilizar o *outsourcing*	2	8,7%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0

Ilustração 26 – Representação gráfica das desvantagens da utilização do *outsourcing* (Ilustração nossa, 2015)

8.2.2.3. ENQUADRAMENTO TIPOLÓGICO DO *OUTSOURCING* NO SISTEMA BANCÁRIO ANGOLANO

Quando foi questionado se os bancos sabiam diferenciar sobre o tipo de *outsourcing* utilizado nas suas instituições, muitos alegaram que não. No entanto, os dados mostram que, na sua maioria, mesmo sem conhecer muito a diferença entre os vários tipos existentes, 87% deles afirmou recorrer ao *outsourcing* tradicional, seguido pelo *outsourcing* internacional (69,6%). Este último, no caso de Angola, verifica-se não só pela falta de mão-de-obra qualificada para determinados serviços como também pela grande oferta que as empresas estrangeiras oferecem no nosso mercado atualmente.

O *outsourcing* estratégico ainda é muito pouco observado na realidade angolana, não por o desconhecerem, mas pela falta de confiança existente entre as empresas, o sigilo, a falta de rigor na elaboração dos contratos e uma lei que regule esse tipo de acordos.

Tabela 22 – Tipos de *outsourcing* utilizados em Angola

	Nº	%
1. ***Outsourcing* Estratégico:** inclui funções ligadas à atividade principal da empresa, onde pressupõe uma forte cooperação entre a empresa *outsourcer* e a empresa cliente.	3	13,0%
2. ***Outsourcing* Tradicional:** está ligado a deslocação de serviços não estratégicos de uma empresa para outra. Ex: serviço de limpeza.	20	87,0%
3. ***Outsourcing* Internacional:** quando a subcontratação não se limita ao espaço nacional, ou seja, é estabelecida entre empresas de países diferentes.	16	69,6%
4. ***Outsourcing* Transformacional:** implica uma parceria que permita uma melhoria do desempenho a nível de toda empresa de forma rápida e radical e que seja duradoura, ou seja, que traga benefícios a médio e longo prazo.	7	31,8%

Fonte: Aplicativo SPSS, versão 20.0
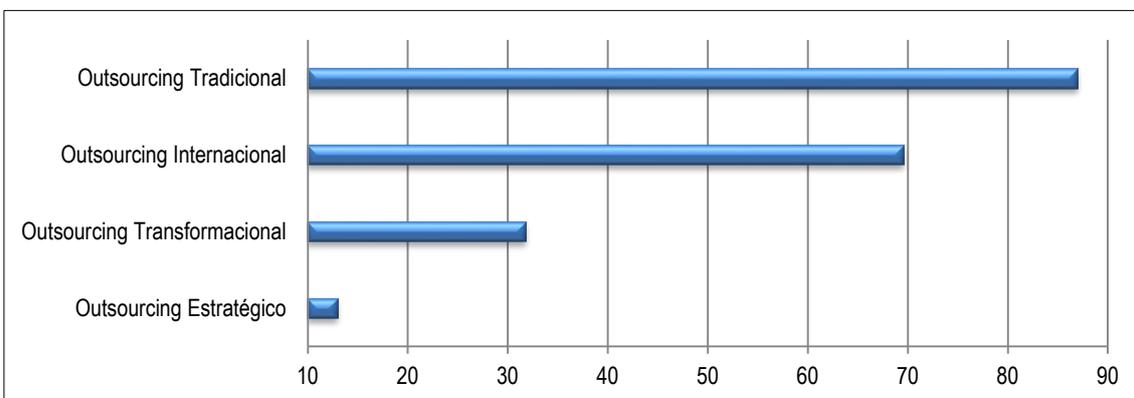
Ilustração 27 – Representação gráfica dos tipos de *outsourcing* utilizados em Angola (Ilustração nossa, 2015)

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da análise feita nos pontos acima mencionados, é-nos possível agora responder às questões do ponto 1.1, onde foi levantada a problemática deste trabalho. Para isso, é importante fazer uma retrospetiva de todos os temas abordados que permita verificar uma congruência em todo trabalho.

A nossa amostra foi composta por 23 bancos, sendo o setor bancário angolano constituído por 29 instituições bancárias, mas apenas 23 têm os seus serviços operacionais.

Uma das questões levantadas no início do nosso trabalho foi sobre o tipo de *outsourcing* que os bancos angolanos mais utilizam. Com uma taxa de resposta de 87%, o *outsourcing* tradicional foi apontado como o mais procurado pelos bancos angolanos, lembrando que, neste tipo de *outsourcing*, as organizações procuram externalizar os serviços não estratégicos ou serviços de apoio da empresa, como limpeza, segurança, entre outros. Esta tipologia de *outsourcing* é das mais antigas e a primeira a ser utilizada pelas organizações, vigorando com mais força de 1980 a 1990, onde o principal objetivo era precisamente a redução dos custos e as suas estratégias eram focadas para a maximização dos lucros, baseando-se na teoria do custo de transação. Logo, podemos concluir que pelo menos 20 instituições (87%) no setor bancário angolano ainda utilizam o *outsourcing* não como uma ferramenta estratégica para ganhar vantagens competitivas no mercado face aos concorrentes, mas sim como alternativa para tentar diminuir os seus custos dentro da empresa. Porém, como sabemos, o recurso ao *outsourcing* não deve ser apenas motivado pela redução dos custos, pelo que, atualmente, algumas empresas já perceberam que, para obter vantagens competitivas, devem focar-se no seu *core business*, vendo o *outsourcing* como uma solução.

O *outsourcing* internacional é a segunda forma mais utilizada em Angola, tendo uma taxa de resposta de 69,6%, e este facto é bem visível não apenas dentro do setor bancário, mas sim em todos os outros setores por um simples motivo, troca de experiência e mão-de-obra qualificada. Normalmente, os serviços utilizados dentro do *outsourcing* tradicional são oferecidos por nacionais por serem aqueles que exigem menos qualificação do pessoal e que mais o mercado oferece. É muito utilizado pelos bancos em Angola em atividades como campanhas publicitárias, ações de formação, auditoria, I&D de produtos e áreas de informática.

Os *outsourcing* transformacional e estratégico são os que os bancos alegam recorrer menos, com taxas de respostas de 31,8% e 13% correspondente. Quanto ao estratégico, podemos dizer que ainda existe um grande receio entre os bancos angolanos em terceirizarem atividades consideradas estratégicas, primeiro porque eles não utilizam o *outsourcing* como uma ferramenta para ganharem vantagens competitivas face aos seus concorrentes, mas sim para obtenção de lucros e diminuição de custos. Segundo, depois de a empresa identificar ou separar as atividades de apoio e as estratégicas, ela deveria olhar para os seus recursos que, de acordo com a teoria da dependência dos recursos, são eles que determinam a utilização ou não do *outsourcing* dentro da empresa. Se o banco, por ventura, olhar para alguma atividade que considere importante (estratégica), mas que reconheça que não tem capacidade de produzir internamente, deveria terceiriza-la e não tentar desempenhá-la com recursos próprios, pois corre o risco de obter resultados não tão bons como os pretendidos.

Quanto ao *outsourcing* transformacional, pelo menos sete bancos confirmaram estarem a utilizar este tipo de *outsourcing*, mas, das instituições visitadas, nenhuma apresentou características que nos levasse a crer que estivesse em processo transformacional. O que pode ter acontecido é, estes bancos estarem a passar por um processo de reforma interna e requalificação de algumas áreas.

Foi também questionada sobre as atividades bancarias que apresentavam maior preferência pelos bancos em Angola, no recurso ao *outsourcing*. Estes responderam, de forma unânime (100% de respostas), que as atividades de segurança, transporte de valores e manutenção de ATM são realizados por empresas contratadas, seguidas da higiene e limpeza, e como já referido acima, podem ser enquadradas na tipologia de *outsourcing* tradicional. As restantes, como campanhas publicitárias, desenvolvimento de *software*, ações de formação e programação de sistemas são, na sua maioria, desempenhadas por empresas estrangeiras, o que confirma que o setor bancário angolano faz uso do *outsourcing* internacional e de certa forma do estratégico, visto que a área de Marketing pode ser definida como uma atividade principal dentro deste setor. Mas, a maioria dos bancos que operaram neste setor em Angola, desconhecem e fixam os seus maiores esforços nas áreas financeiras que de certa forma merece uma atenção redobrada.

Quanto às vantagens mais apontadas pelas instituições inseridas no setor bancário angolano, foi-nos possível confirmar, mais uma vez, a visão que estes têm sobre o *outsourcing*, embora de forma contraditória pelos resultados finais e pelas motivações que os levam a optar por terceirizar.

Todos os bancos concordaram (taxa de resposta de 100%) que, ao recorrerem ao *outsourcing*, obtiveram ou obtêm (para quem faz uso atualmente) benefícios, tais como: o aumento das suas receitas e focalização da empresa no seu *core business* (100%), seguida da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes (82,6%), aumento da produtividade (69,6%), maior controlo dos custos e obtenção de vantagens competitivas (65,2% para ambos), afetação eficiente e racional dos recursos (60,9%) e aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa *outsourcer* (52,2%) e só depois a redução de custos (47,8%). Foram apontadas também outras opções (Ilustração 24) como benefícios retirados desta ferramenta, mas as acima mencionadas foram as que os bancos mais alegaram usufruir, com exceção da redução de custos. Este foi apenas mencionado para chamar a atenção de um detalhe: a questão colocada sobre as tipologias de *outsourcing* mais utilizadas pelos bancos angolanos teve como resposta de mais de 50% dos bancos o "*outsourcing* tradicional" que, pelas suas características, engloba atividades não estratégicas da empresa e é suportada pela teoria do custo de transação, o que significa que os bancos, ao terceirizarem as suas atividades, esperam que os seus custos diminuam, ou seja, consideram beneficiar da redução dos custos, mas esta foi uma opção pouco relevante (abaixo de 50%) aquando do preenchimento do questionário. Pelo contrário, as suas motivações não vão de encontro aos resultados, ou seja, as respostas obtidas leva-nos a crer que os bancos inquiridos, ao recorrerem ao *outsourcing*, não o fazem de uma maneira estratégica (esperando obter benefícios como aumento da produtividade e outros anteriormente mencionados), mas sim apenas por uma questão de aumento da eficiência e maximização do lucro. Assim, descartam algumas atividades internas que podem ser consideradas como causadoras do aumento dos seus gastos, mas conseguem, mesmo assim, benefícios que de alguma forma darão uma vantagem superior em relação aos outros bancos inseridos no mercado no médio e longo prazo.

Quanto às desvantagens, a perda do sigilo bancário é apontada pelas 23 instituições inquiridas como o principal risco ao recorrerem ao *outsourcing*. Este, que pode ser considerado como um risco de negócio, deve ser protegido durante as negociações,

estabelecendo cláusulas contratuais fortes. Neste sentido, a perda do sigilo dentro das instituições pode ser a causa de muitos bancos em Angola hesitarem em terceirizar certas atividades consideradas estratégicas. Foram apontados também a dependência de terceiros, a perda do controlo da atividade e conflitos entre os trabalhadores das duas empresas (69,3% para cada), entre outras que constam na Tabela 20. Ao contrário do que se poderia esperar, os bancos não apontam os custos “ocultos” nas cláusulas contratuais como um grande empecilho em estabelecer uma relação de *outsourcing*, o que nos leva a crer que estas cláusulas, no que respeita a esses custos, são bem definidas, evitando assim constrangimentos. No entanto, o aumento do custo de serviço apresenta uma taxa de resposta que pode ser considerada significativa (52,2%) por representar mais da metade dos bancos inquiridos, ou seja, os bancos ainda vêm os seus custos a crescerem ao recorrerem ao *outsourcing*, o que deveria ser ao contrário. Este facto pode não ser um bom indicador na gestão de determinado banco, se o mesmo perdurar por prazos muito longos. Este aumento de custos de serviços a longo prazo leva-nos a crer que existe uma dependência do banco para com a empresa contratada, que pode ainda desencadear outras desvantagens ou consequências para a instituição, como a perda da capacidade criativa e inovadora, diminuição da produtividade dos colaboradores, perda do controlo da atividade, entre outras.

Por último, era importante saber qual seria o <u>grau de satisfação</u> dos bancos perante esta ferramenta, considerando todos os benefícios e desvantagens. Assim, separando por áreas de atividade foi-nos possível analisar e tirar algumas ilações, tais como:

- Não existe nenhuma área dentro das instituições inquiridas que apresente um grau de satisfação abaixo ou igual a pouco satisfeito, o que nos leva a crer que a existe boa qualidade do serviço prestado, de acordo com a Ilustração 23.

- Todas as áreas apresentam valores que tendem para satisfeito e muito satisfeito, independentemente dos seus serviços serem pouco externalizados;

- As três áreas que apresentam graus mais elevados de satisfação carecem de interpretações diferentes pelo seguinte:

    - A área de organização, não é objeto de *outsourcer* por todos os bancos, mas os poucos que externalizaram as suas atividades obtiveram grande satisfação dos serviços prestados pelas empresas *outsourcers*, por

motivos diversos. Mesmo sendo considerada como uma área de suporte, existe uma grande pressão atualmente em Angola na restruturação das áreas de negócios, pelo crescente aparecimento de bancos filias estrangeiros, que transportam consigo estruturas organizacionais cada vez mais modernas, obrigando os restantes bancos da praça, a recorrerem a *outsourcers* que prestem serviços com elevada qualidade nesta área, independentemente do custo que possam vir a suportar.

- A área de informática e sistemas, sendo a área que mais recorre ao *outsourcing* em todas as suas atividades por mais da metade dos bancos inquiridos, era previsível obter um grau de satisfação acima do satisfeito, por ser dos serviços com empresas cada vez mais especializadas e que os bancos não hesitam em contratar.

- A área financeira, internacional e contabilidade, ao contrário das duas acima referidas, é a que menos os bancos aceitam recorrer, mas, das instituições que utilizam ou já utilizaram o *outsourcer* nessas atividades, obtiveram um grau de satisfação elevado, o que a longo prazo pode incentivar outros bancos a começarem a terceirizar algumas tarefas afetadas a estas áreas.

Contudo, após a conclusão é importante deixarmos algumas recomendações, servindo de auxílio para o sistema bancário angolano e que, de certa forma, sejam exequíveis.

Os bancos, no momento de formularem os seus objetivos estratégicos, preocupam-se com variáveis como: rendibilidades dos ativos, dos capitais próprios e de negócio; liquidez; quota de mercado; inovação; formação e motivação do capital humano; eficácia da gestão; imagem da instituição; etc.

Mas, logo após terem sido traçados os objetivos, seja quais forem, é importante que os bancos formulem uma estratégia para alcançar esses objetivos.

As primeiras questões a serem colocadas são:

- Onde está presente a instituição?
- Para onde a instituição pretende ir?

- Como irá lá chegar a instituição?

A resposta a essas questões, irá levar os bancos a concretizarem os seus objetivos e, consequentemente, a terem sucesso no seu negócio (se bem respondidas) ou a falhar a concretização dos objetivos (se mal respondidas).

MODELO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *OUTSOURCING* (1)
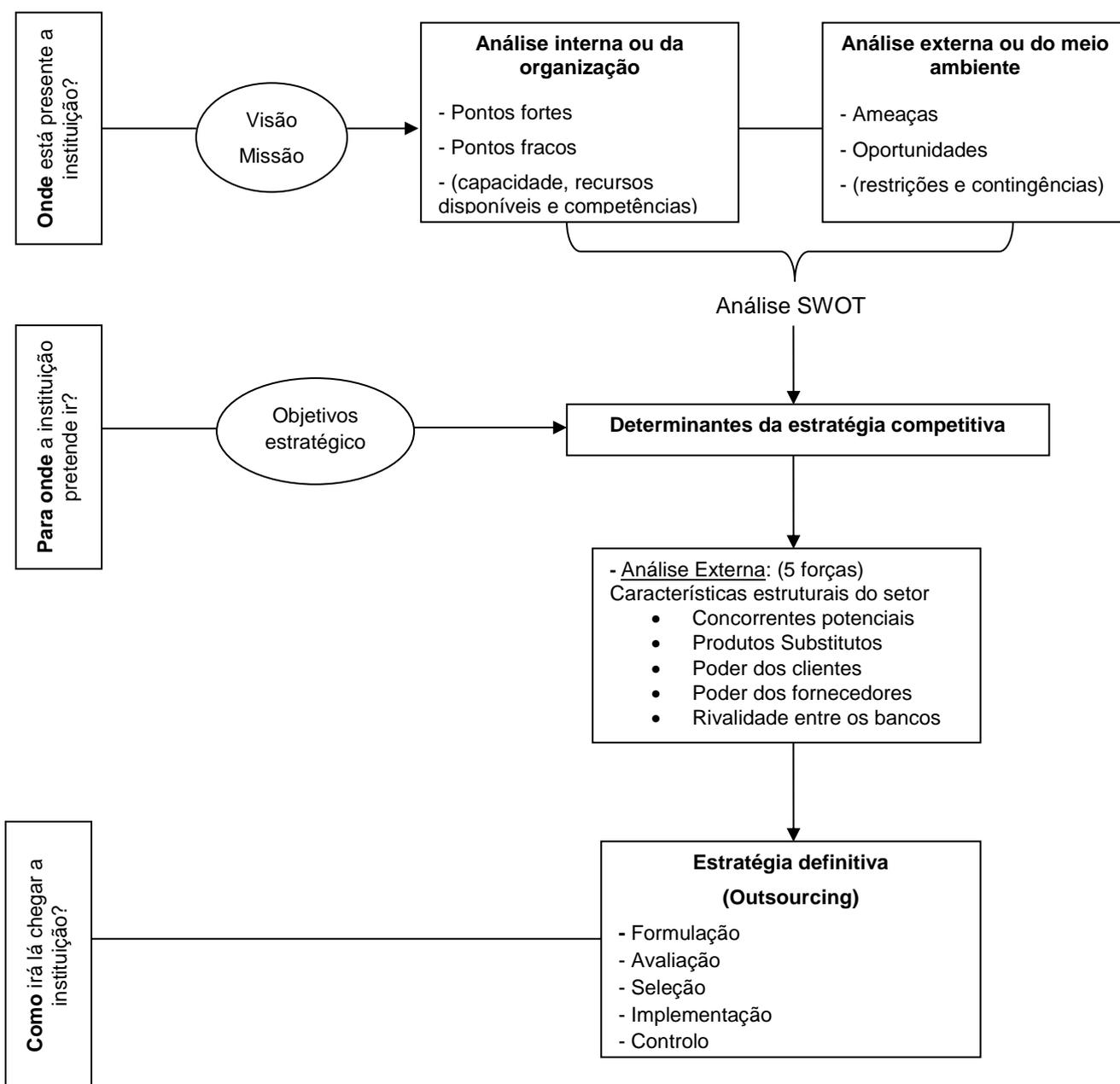
Ilustração 28 - Modelo de formulação da estratégica. (Ilustração nossa, 2015)

MODELO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *OUTSOURCING* (2)
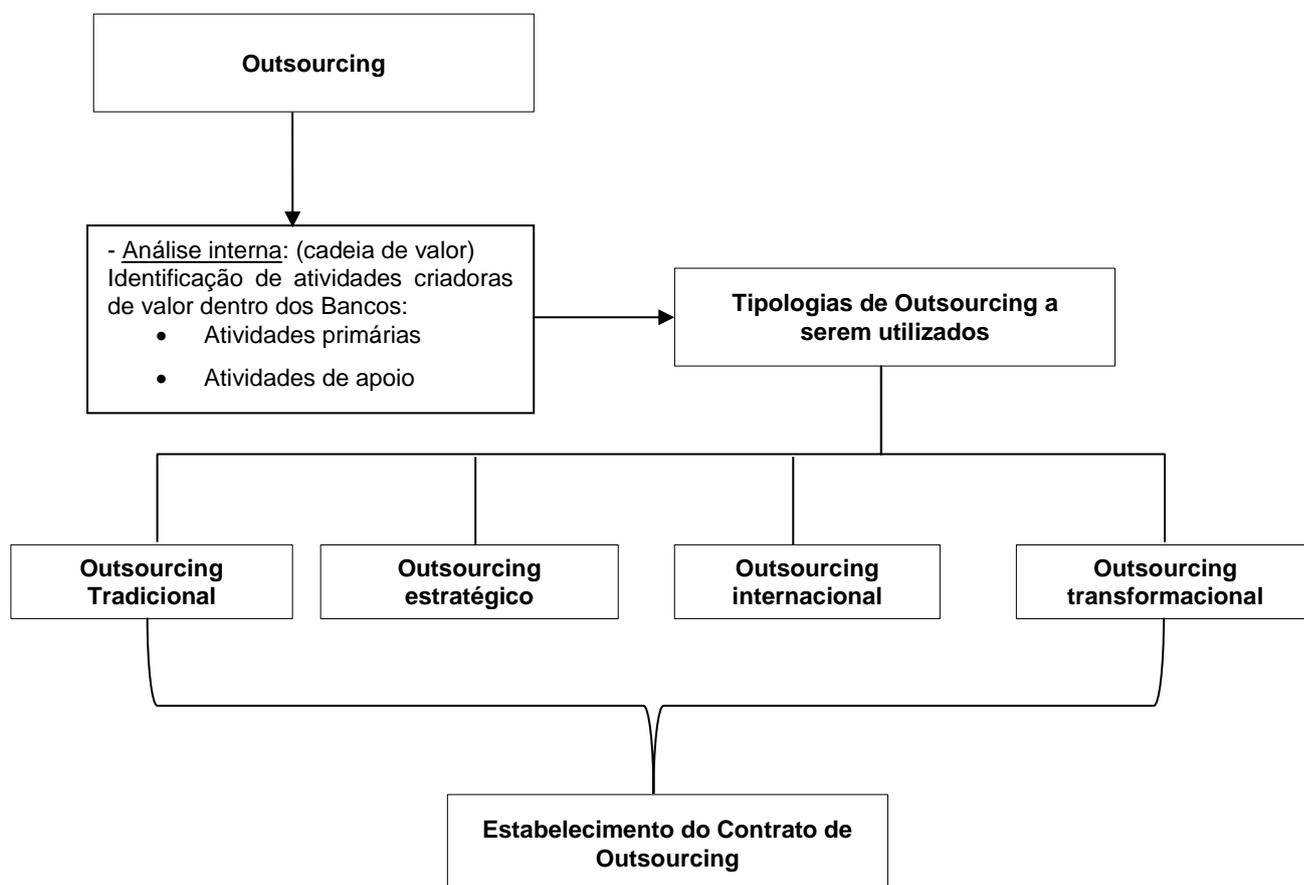
Ilustração 29 – Modelo de formulação da estratégica. (Ilustração nossa, 2015)

Os modelos acima descritos (ilustração 28 e 29), são um resumo do caminho que os bancos deviam percorrer antes de optarem pela externalização de uma atividade. Eles servem para percebemos como devemos agir antes de optarmos pelo *outsourcing*, visto que tudo começa com a escolha de entrada nesse setor.

Neste caso, tudo começa com uma pequena pergunta “onde está presente a instituição?”, que podemos responder identificando a nossa Missão e Valores que nos impulsionam na criação da mesma. Essa resposta vem acrescida a análise SWOT, para que em conjunto, a instituição consiga identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existente no mercado angolano.

É importante que os bancos saibam para onde pretendem ir, e neste caso surge uma segunda questão “para onde a instituição pretende ir”, que por conseguinte, é respondida com a identificação dos objetivos estratégicos do banco. Esses objetivos devem conciliar com as características estruturais do setor, ou seja, para sua determinação é importante que o Banco identifique as 5 forças competitivas dentro do setor, para que saiba lidar e prevenir-se de determinadas situações como os potenciais concorrentes, produtos substitutos, a rivalidade entre os bancos, o poder dos clientes e dos fornecedores.

E por final, uma última questão relacionada aos instrumentos ou meios que as instituições irão utilizar para alcançar os seus objetivos. Neste caso, a pergunta “como irá lá chegar a instituição?”, devera ser respondida dependendo do instrumento estratégico que o banco está disposto a utilizar, assim como o mas adequado no momento.

No caso de, a instituição optar por utilizar o Outsourcing dentro da organização, o modelo 2 (ilustração 29) poderia servir como auxilio ou guia para obtenção de melhores resultados.

Após a decisão do banco de optar pelo Outsourcing, é importante que se faça uma análise interna, identificando as atividades criadoras de valor dentro do banco. Para isso, existe a necessidade de primeiramente serem identificadas as atividades primárias e de apoio, e só depois pensar-se na tipologia de Outsourcing que deverá ser usado. É importante que se estabeleça um contrato, antes da empresa contratada iniciar a atividade, de forma a assegurar que todas as cláusulas estejam em

conformidades, sejam cumpridas e que futuramente consigam evitar possíveis transtornos dentro do negócio entre ambas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. (2007) – Administração estratégica de mercado. 7.ª Ed. Porto Alegre : Bookman.

ANDERSON, Erin (1990) – Two firms, one frontier : on assessing joint venture performance. Sloan Management Review. 31 (1990) 19-30.

ANGOLA. Banco Nacional (2014) – BNA : Banco Nacional de Angola [Em linha]. Luanda : BNA. [Consult. 18 Dez. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.bna.ao/default.aspx>.

ANTONUCCI, Y. L. ; LORD F. ; TUCKER, J. (1998) – The Pros and Const of IT Outsourcing: Panacea or Poison? Jounal of accountancy [Em linha]. (1 June 1998). [Consult. 18 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1998/Jun/antonuci.htm>.

AUBERT, Benoit A. ; RIVARD, S. ; PATRY, M. (1996) – A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Emperical Evidence. Information & Management. 30:2 (May 1996) 51-64.

BARNEY, Jay B. (1991) – Firm resourcer and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17 (1991) 99-120.

BARRETT, R. (1996) – Outsourcing success means making the right moves. In The Re-engineering Resource Center.

BENKO C. (1993) – Outsourcing evaluation : a profitable process. Information Systems Management. 10:2 (Spring 1993) 45-50.

BIDAULT, F. ; CUMMINGS, T. (1994) - Aprenda com os melhores e será um deles. Executive Digest. 1 (Nov.1994) 38-42.

BOOTY, Frank (2009) – Facilities management handbook. Oxford : Elsevier.

BRITO, Carlos M. (2002) – Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial [Em linha]. Porto : Faculdade de Economia do Porto. (Working papaer ; 38). [Consult. 19 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf>.

CANIËLS, Marjolein ; ROELEVELD, Adriaan (2009) – Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. European Management Journal. 27 (2009) 402-417.

CARVALHO, José C. ; FILIPE, José C. (2006) - Manual de estratégia : conceitos, prática e roteiro. Lisboa : Edições Silabo.

CAVALCANTE, F. O. (2008) – Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo : Senac São Paulo.

CHEON, Myun J. ; GROVER V. ; TENG J. (1995) – Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. Journal of Information Technology. 10 (1995) 209-219.

CLICK, Rick L. ; DUENING, Thomas N. (2005a) – Business process outsourcing - the competitive advantage. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.

CLICK, Rick L. ; DUENING, Thomas N. (2005b) – Essentials of business process outsourcing. New Jersey : John Wiley & Sons.

CORBETT, M. (2004) – The outsourcing revolution : why it makes sense and how to do it right. [S.l.] : Kaplan Publishing.

CORRÊA, J. ; MAGGESSI, A. ; CANTANHEDE B. (2009) – Marketing : a teoria em prática. Rio de Janeiro : Senac Nacional.

CORREIA, Elisabete M. F. (2010) – O desenvolvimento do outsourcing, seus fundamentos, riscos e benefícios. Revista Universidade Lusíada. 11 (2010) 160-180.

COSTA, Renato L. (2010) – O outsourcing dos sistemas de informação como fator de competitividade do setor da banca. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 9 (2010) 11-19.

COSTA, Renato L. (2012) – Estratégia organizacional e outsourcing : os recursos estratégicos de competitividade empresarial. Coimbra : Edições Almedina.

DELOITTE & TOUCHE AUDITORES (2014) – Banca em análise 2014 : Performance anual do setor em Angola : o padrão da qualidade como base do crescimento [Em linha]. Luanda : Deloitte. [Consult. 19 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/financial-services/banca-em-analise-2014.pdf>.

EISENHARDT, K. (1989) – Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review. 14 (1989) 57-74.

EUROPEAN CENTRAL BANK (2010) – EU Banking Structures [Em linha]. Frankfurt am Main: ECB. [Consult. 19 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>.

FREITAS, Fátima "Advogados" (2013) – Código Civil Angola. Luanda : Plural Editores.

FRIEDMAN, T. L. (2004) – What goes around… . New York Times [Em linha]. (26 February 2004) 27. [Consult. 19 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.nytimes.com/2004/02/26/opinion/what-goes-around.html>.

FRIEDMAN, T.L. (2005) - The world is flat. New York : Straus & Giroux.

GHEMAWAT, P. A (2007) – Estratégia e o cenário do negócio. Porto Alegre : Bookman.

GROSSMAN, Sanford J. ; HART, Oliver D. (1986) - The costs and benefits of Ownership: A theory of Vertical and Lateral Integration. Journal of Political Economy. 94 (1986) 690-719.

GUGLER, P. (1992) – Building transnational alliances to create competitive advantage. Long Range Planning. 25 (1992) 90-99.

HAMEL, Gary ; PRAHALAD, C.K. (1994) – Competing for the future. Massachusetts : Harvard Business School Press.

HAMMER, Michael ; CHAMPY, James (1993) - Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. [S.l.] : Harper Business.

HARRISON, J. S. (2005) – Administração estratégica de recursos e relacionamento. Porto Alegre : Bookman.

HART, Oliver D. (1995) – Firms, contracts and financial structure. Oxford : Oxford University Press.

HÄTÖNEN, Jussi (2008) – Managing the process of Outsourcing : Examining the process of outsourcing product-development activities in software firms. Åbo : Turku School of Economics. V. 8.

HÄTÖNEN, Jussi ; ERIKSSON, T. (2009) – 30+ years of research and practice of outsourcing : exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management. 15 (2009) 142-155.

HENDRY, John (1995) – Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. European Management Journal. 13 (1995) 193-200.

HICKS, J. (1997) – Management of Information Systems. [S.l.] : ACCT

HORGAN, B. ; McCORD, A. (1996) – Outsourcing IT services-why what, when and how?. In Seminars on Academic Computing.

JENSEN, M. C. ; MECKLING, W. H. (1976) - Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. 3 (1976) 305-360.

KHOSROWPOUR, M. ; SUBRAMANIAN, G. ; GUNTERMAN, J. (1995) – Outsourcing organizational benefits and potencial problems. In KHOSROWPOUR, M., ed. - Managing information technology investiments with outsourcing. Pennsylvania : IGI Publishing Hershey. p. 244-268

KLEPPER, R. ; JONES, W. (1998) – Outsourcing information technology systems & services. New Jersey : Prentice Hall.

KOTLER, P. (1996) - Administração de marketing : análise, planeamento, implementação e controle. São Paulo : Atlas.

KPMG ANGOLA - AUDIT, TAX, ADVISORY (2014) – Análise ao setor bancário angolano 2014. Luanda : Kpmg.

LACITY, Mary C. ; HIRSCHHEIM, Rudy (1993) – Information systems outsourcing : myths, metaphors and realities. New York : John Wiley & Sons.

LACITY, Mary C. ; HIRSCHHEIM, Rudy (1995) – Beyond the information systems outsourcing bandwagon : the insourcing response. New York : John Wiley & Sons.

LEWIS, D. (1992) – Alianças estratégicas : estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo : Pioneira.

LINDER, Jane C. (2008) – Outsourcing para mudança radical : uma abordagem sustentada para a transformação da empresa. Lisboa : Monitor.

LYONS, M. (1991) – Joint-Ventures as Strategic Choice. Long Range Planning. 24:4 (Augt. 1991) 130-144.

MALHOTRA, Y. (1995a) – An empirical analysis of the determinants of information systems productivity and the role of outsourcing policy [Em linha]. New York : Global Risk Management Network. [Consult. 21 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL http://www.brint.com/papers/outsourc/>.

MALHOTRA, Y. (1995b) – Relation Between IS Outsourcing & IS Productivity. Pennsylvania : Katz Graduate School of Business.

MCLELLAN, K. [et al.] (1995) – Financial and strategic motivations behind is outsourcing. Journal of Information Technology. 10 (1995) 299-321.

MINNEMAN, W. (1996) – How to outsource a complex business process. Detroit : Hunter Group.

MONCZKA, Robert ; CARTER, J. (2005) – Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage. Arizona : CAPS.

NIEHANS, Jürg (1987) - Transaction costs. In MILGATE, Murray, ed. ; NEWMAN, Peter, ed. ; EATWELL, John, ed. - The new Palgrave : a dictionary of economics. Londres : Macmillan Press. V. 4. p. 676-679.

NOE, R. ; WRIGHT, P. ; HOLLENBECK, J. (2004) – Fundamentals of human resource management. New York : McGraw-Hill.

OLIVEIRA, Susana (2002) – Outsourcing no Setor Bancário. Porto : Vida Económica.

PAGNANI, M. (1989) – A subcontratação na pequena e na média empresa. [S.l.] : Unicamp.

PALVIA, P ; PARZINGER, M. (1995) - Information Systems Outsourcing in Financial Institutions. In KHOSROWPOUR, M., ed. - Managing Information Technology Investiments With Outsourcing. Hershey, PA : Idea Group Publishing. p. 129-154.

PENROSE, Edith (1959) – Research on the Business Firm: Limits to Growth and Size of Firms. American Economic Review. 45 (1959) 531-543.

PETERAF, Margaret A. (1993) – The Cornestones of competitive advantage : a resource-based view. Strategic Management Journal. 14 (1993) 179-191.

PFEFFER, J. ; SALANCIK, G. (1978) – The external control of organizations. Boston : Pitman.

PIZARRO, Sebastião N. (2010) – O contrato de Outsourcing. Coimbra : Wolters Kluwer Portugal.

PLATTS, Ken (2002) – Make vs. buy decisions : a process incorporating multi-attribute decision maker. International Journal of Production Economics. 77 (2002) 247-257.

PORTER, Michael. E. (1989) – Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus.

PORTER, Michael. E. (1996) – Estratégia competitiva : técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. (1990) – The core competence of the corporation. Harvard Business Review. 68 (1990) 79-91.

QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L. V. (2008) – Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa : Gradiva.

RASCÃO, José (2008) – Novos desafios da gestão da informação. Lisboa : Sílabo.

RCS (1998) – Utilizing new technology through outsourcing. Restaurant Consulting Services.

REIS, Elizabeth (2009) – Estatística descritiva. Lisboa : Sílabo.

REIS, Lopes (2008) – Estratégia empresarial : análise, formulação e implementação. Lisboa : Presença.

RIDOUT, B. (1997) – The virtual IT organisation. CMP Media. 649 (22 September 1997).

RODRIGUES, Jorge (2012) – Gestão estratégica das Instituições Financeiras. Lisboa : Escolar Editora.

RODRIGUES, Paulo (1999) – De vento em popa: breve cenário do mercado mundial de outsourcing. Lisboa : Interface, Junho, pp. 48-50.

SANTOS, António (1998) – Outsourcing e flexibilidade : uma ferramenta de gestão para o século XXI. Lisboa : Texto Editora.

SOININEN J. (1995) – The dynamics of IS outsourcing [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 25 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.pcuf.fi/~soininen/os/out1.html>.

THOMPSON, Artur A. ; STRICKLAND, A. (2004) – Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo : Pioneira Thomson.

USFG (1998) – Outsourcing white paper. United States Federal Government.

VALUE BASED MANAGEMENT.NET (2014) – Value Based Management.net [Em linha]. Bilthoven : Value Based Management.net. [Consult. 18 Dez. 2014]. Disponível em WWW:<URL:www.valuebasedmanagement.net>.

VARAJÃO, J. [et al.] (2005) - Outsourcing de serviços de sistemas de informação. Revista Dirigir. 93 (2005) 1-13.

VARAJÃO, João ; QUINTELA, Eduardo (2001) – Outsourcing de serviços de sistemas de informação. Lisboa : FCA - Editora de Informática.

WHEELEN, Thomas L. ; HUNGER, David J. (1998) - Strategic management and business policy. New York : Addison Wesley Longman.

WILLIAMSON, Oliver L. (1975) - Makes and hierarchies : analysis and antitrust implications. New York : The Free Press.

WILLIAMSON, Oliver. E. (1991) – Strategizing economizing and economic organization. Strategic Management Journal. 12 (1991) 75-94.

WINTER, S., ed. ; WILIAMSON, Oliver, ed. (1991) – The nature of the firm : origins, evolution, and development. Oxford : Oxford University Press.

WORTHINGTON, T (1997) - Outsourcing and contracting out of IT products and services. Australian Computer Society. 1:1 (6 August 1997).

BIBLIOGRAFIA

AICPA (1998) – Outsourcing Information Systems. New York : American Institute of Certified Public Accountants.

ANSOFF, H. Igor (1977) – Estratégia empresarial. São Paulo : McGraw-Hill.

ANTÓNIO, Nelson S. (2006) – Estratégia organizacional : do posicionamento ao movimento. Lisboa : Edições Sílabo.

ARRUÑADA, Benito ; VÁSQUEZ Xosé H. (2006) – Subcontratar é rendíbel: causas e consecuencias da especialización produtiva na industria. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 5 (2006) 36-39.

AUBERT, Benoit A. ; RIVARD S. ; PATRY M. (1998a) – Assessing the risk of IT outsourcing : CIRANO. Scientific Series. (1998) 98s-16.

AZEVEDO, P.F. (1996) – Integração Vertical e Barganha. São Paulo: Universidade de São Paulo. Tese de doutorado em Economia: Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

BARROS, Carlos (1991) – Decisões de investimento e Financiamento de Projetos. Lisboa : Edições Silabo.

BARTHÉLEMY, Jérôme (2001) – Outsourcing : fuja dos custos. Executive digest. 7:80 (Junho 2001) 60-66.

CAMPBELL, Andrew ; LUCHS, Kathleen S.(1992) – Strategic synergy, butterworth-heinemann. London : Butterworth-Heinemann.

CARLSON, Walter M. ; MCNORLIN, Barbara C. (1992) – Do you Measure Up? Computerworld. (December 1992) 95-98.

CARR, David K. ; JOHANSSON, Henry J. (1995) – Best Practices in Reengineering : What Works and What Doesn´t in the Reengineering Process. New York: McGraw-Hill.

CHACHOLIADES, M. (1981) - Principles of International Economics. New York : McGraw-Hill.

COHEN, Shoshanah ; ROUSSEL, Joseph (2005) - Strategic supply chain management: the five disciplines for the performance. New York : McGraw Hill.

CORBETT, Michael F. (1994) – Outsourcing : how industry leaders are reshaping the American Corporation. Fortune. (16 October 1995).

DEAN, E. (1997) – Outsourcing from the perspective of competitive advantage. DFCA.

EUROPEAN CENTRAL BANK (2014) – Banking Structures Report [Em linha]. Frankfurt am Main : ECB. [Consult. 24 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/bankingstructuresreport201410.en.pdf>.

EUROPEAN CENTRAL BANK (2014) – Report on EU Banking Structure. Novembro

EVEREST (1998) – How to Avoid a Multi-Million Dollar Mistake. www.eversoft.co

FAULHABER, T. A. (1998) – Outsourcing [Em linha]. Massachusetts : Thomas A. Faulhaber. [Consult. 13 Nov. 2014]. Disponível em WWW:<URL:www.businessforum.com>.

FRIEDMAN, T.L. (1999). The Lexus and the Olive Tree. New York : Straus & Giroux.

KOTLER, P. (1996) - Administração de marketing : análise, planeamento, implementação e controle. São Paulo : Atlas.

LACITY, Mary C. ; WILLCOCKS, Leslie P. ; FEENY, David F. (1996) – «The Value of Selective IT Sourcing». Sloan Management Review. New York. (Spring 1996).

MARQUES, Maria M. L. (1992) – Subcontratação e Autonomia Financeira : o caso português. Porto : Edições Afrontamento.

PENROSE, E. (1959) – The theory of the growth of the firm. London : Basil Blackwell.

PEREIRA, J. (2001) - Análise de dados qualitativos : estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo : EDUSP.

SANTOS, A. (2008) - Gestão estratégica : conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa : Escolar Editora.

SELZNICK, P. (1957) – Leadership in administration. New York : Harper & Row.

TÉTRAULT, McCarthy – Outsourcing and offshoring : key contracting and legal issues. www.itworldcanada.com

THOMSETT, R. (1998) – Outsourcing : the great debate. Cutter IT Journal. 11:7 (1998).

WALKER, D. e ROBINSON, S. (2008) – Procurement systems : a cross-industry project management perspective. London : Routledge.

WILLIAMSON, O. (1979) - Transaction cost economics: the governance contractual relations. Journal of Law and Economics. 22 (1979) 233-261.

WILLIAMSON, O. E. (1991) – Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly. 36 (1991) 269-296.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário sobre o *outsourcing* no setor bancário Angolano

U N I V E R S I D A D E   L U S Í A D A   D E   L I S B O A

Rua da Junqueira, 188 - 198 | 1349-001 Lisboa

| Tel.: +351 213 611 500 | Fax: +351 213 638 307 |

Virgínia dos Santos: Telefone: (+351) 924 110 392; (+244) 923581618

ANÁLISE DO OUTSOURCING NO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO

E-mail: 11133910@edu.ulusiada.pt ou vsantos7777@gmail.com

QUESTIONÁRIO

Dentro desse contexto “questionário”, o termo *outsourcing* irá corresponder a todas atividades internas do banco que normalmente seriam executadas pelos seus funcionários, mas que são externalizadas pelo banco delegando-as a terceiros.

O presente questionário está dividido em três partes, onde cada uma delas pretende recolher informações específicas. Os resultados obtidos na primeira parte do questionário serão utilizados para obter informações como: número de áreas que utiliza o outsourcing ou não, que atividades são objetos de outsourcing, quais as que nunca foram e quais as perspetivas de implementar essa técnica de gestão estratégica futuramente no seu Banco.

Na segunda parte do questionário pretende-se mediar algumas variáveis como a satisfação na utilização do outsourcing, bem como, saber quais as vantagens e desvantagens que esta ferramenta originou no seu Banco.

A terceira e última parte do questionário, consiste em obter informações que caracterizem a sua instituição.

Este questionário é de carácter académico, garante-se o total sigilo das informações prestadas pelas Instituições através do anonimato das mesmas, assim como, a confidencialidade nas suas respostas visto que estas, destinam-se única e exclusivamente a um tratamento estatístico.

Em caso de qualquer dúvida, não hesite em entrar em contacto com Virgínia dos Santos através dos contactos expostos no início do questionário.

I. PARTE

Assinale com um (X) as repostas que forem escolhidas por si nas seguintes opções: **nunca utilizou**, **já não utiliza, utiliza atualmente e espera utilizar.**

1. **Áreas/ Funções/ Atividades**

1. Área Administrativa e de Património	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
1.1 Segurança				
1.2 Higiene e Limpeza				
1.3 Secretariado				
1.4 Refeitório				
1.5 Centros de atendimento telefónicos (call-center)				
1.6 Serviço de estafeta				
1.7 Arquivo				
1.8 Reprografia				
1.9 Economato				
1.10 Microfilmagem/ Digitalização				
1.11 Comunicações: transporte de documentação Interna				
1.12 Comunicações: tratamento de correspondência				
1.13 Impressão de documentos e envelopagem				
1.17 Outras:				

2. Área de Marketing e Comercial	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
2.1 Campanhas publicitárias				
2.2 Estudos de mercado				
2.3 Investigação, desenvolvimento de produtos e definição do preço				
2.4 Estudos sobre a capacidade de endividamento dos clientes				
2.5 Atualização das informações gerais dos clientes (morada, nome)				
2.6 Promoção de vendas				
2.7 Desenvolvimento do plano de Marketing				
2.8 Assessoria de serviço Up-selling e Cross-selling				
2.9 Outras:				

3. Área Financeira, Internacional e de Contabilidade	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
3.1 Demonstrações Financeiras				
3.2 Gestão de ativos				
3.3 Análise de Risco de Financeiro				
3.4 Negociação de contrato (Ex: linha de créditos)				
3.5 Execução da contabilidade				
3.6 Outras:				

4. Área de Auditoria	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
4.1 Auditoria Interna				
4.2 Auditoria Informática				
4.3 Outras:				

5. Área Jurídica	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
5.1 Assessoria Jurídica				
5.2 Acompanhamento de processos jurídicos				
5.3 Outras:				

6. Área de Informática e Sistemas	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
6.1 Desenvolvimento de sistemas e aplicações (Software)				
6.2 Manutenção de sistemas e aplicações (Software)				
6.3 Manutenção de Hardware				
6.4 Programação de Sistemas				
6.5 Gestão e manutenção de telecomunicações				
6.7 Outras:				

7. Área Operacional	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
7.1 Avaliação de imóveis que servem de garantia de empréstimos				
7.2 Operações de crédito hipotecário				
7.3 Processamento de cheques				
7.4 Processamento de letras e livranças				
7.5 Processamento de salários				
7.6 Operações sobre títulos				
7.7 Transporte de valores				
7.8 Gestão de tesouraria				
7.9 Gestão de Stocks				
7.10 Manutenção de ATM				
7.11 Produção e gravação de cartões débito/crédito				
7.12 Processamento de cartões débito/crédito				
Outras:				

8. Área de Recursos Humanos	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
8.1 Recrutamento e seleção de pessoal				
8.2 Ações de formação				
8.3 Processamento de salário				
8.4 Despedimentos e reconversão (Outplacement)				
8.5 Avaliação dos recursos humanos				
8.6 Outras:				

9. Área de Organização	**Nunca utilizou outsourcing**	**Já não utiliza outsourcing**	**Utiliza atualmente outsourcing**	**Espera utilizar outsourcing**
9.1 Restruturação de áreas de negócio				
9.2 Elaboração de manuais de procedimentos e documentação interna				
9.3 Outras:				

II. PARTE

Grau de satisfação/ Vantagens e Desvantagens

1. Indique o grau de satisfação relativamente as áreas que recorrem ao Outsourcing, assinalando com (X) numa escala de 1 a 5: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito, caso não tenha noção assinale o 6 = não sei.

Áreas que recorrem ao Outsourcing	**Grau de Satisfação**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Área Administrativa e de Património					
2. Área de Marketing e Comercial					
3. Área Financeira, Internacional e de Contabilidade					
4. Área de Auditoria					
5. Área Jurídica					
6. Área de Informática e Sistemas					
7. Área Operacional					
8. Área de Recursos Humanos					
9. Área de Organização					

2. Quais as principais vantagens que obteve e tem obtido ao recorrer ao outsourcing:

1. Melhor qualidade dos serviços prestados aos clientes	
2. Afetação eficiente e racional dos recursos	
3. Vantagens competitivas	
4. Contribuir para o processo de *Reengenharia*	
5. Contribuir para o processo de *Downsizing*	
6. Aumento das receitas	
7. Aumento da produtividade	
8. Maior controlo sobre os custos	
9. Beneficiar de redução de custos	
10. Beneficiar de barreiras institucionais	
11. Permitir que a empresa se focalize no seu core business	
12. Aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa *outsourcer*	
13. Definição de padrões	
14. Outros:	

3. Quais as principais desvantagens que, sofre ou receia sofrer ao recorrer ao outsourcing:

1.	Perda do controlo da atividade	
2.	Redução desmesurada da organização *"downsizing"*	
3.	Dependência de terceiros	
4.	Má qualidade do serviço prestado	
5.	Perda do sigilo de procedimentos da organização	
6.	Perda da capacidade criativa e inovadora	
7.	Perda de Know-how e de competências internas	
8.	Aumento do custo do serviço	
9.	Custos de transição elevados (Ex: custos de transferências de equipamentos, transferências de empregados, mudança do *outsourcer, etc.*)	
10.	Dificuldades de renegociação (depois do prazo do contrato terminar)	
11.	Custos "ocultos" nas cláusulas do contrato	
12.	Desmotivação dos colaboradores da área afetada	
13.	Diminuição da produtividade dos colaboradores	
14.	Conflitos entre os trabalhadores da área afetada e a empresa contratada	
15.	Falta de estabilidade laboral	
16.	Incremento do desemprego no país onde se pretende utilizar o outsourcing	
17.	Outros	
18.		
19.		

4. Nos processos de outsourcing em que já participou, participa ou espera participar, em que âmbito poderá ó enquadrar, conforme definições em baixo:

1.	Outsourcing Estratégico: inclui funções ligadas a atividade principal da empresa, onde pressupõe uma forte cooperação entre a empresa *Outsourcer* e a empresa cliente.	
2.	Outsourcing Tradicional: esta ligado a deslocação de serviços não estratégicos de uma empresa para outra. Ex: serviço de limpeza.	
3.	*Outsourcing* Internacional: quando a subcontratação não se limita no espaço nacional ou seja é estabelecida entre empresas de países diferentes.	
4.	Outsourcing Transformacional: implica uma parceria que permita uma melhoria do desempenho a nível de toda empresa de forma rápida, radical, que seja duradoura ou seja que traga benefícios a médio e longo prazo.	

III. PARTE

Dados da empresa

1. Nome do Banco:____
2. Que tipo de Instituição é a sua:

☐ Pública ☐ Filial de banco estrangeiro

☐ Privada ☐ Mista

3. Data de início da atividade:_____________________________________

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Contrato de Outsourcing de assistência técnica e administrativa.[38]

Anexo B - Acordo de nível de serviço (SLA) para aquisição e manutenção de software base.[39]

[38] Adaptado a partir de Pizarro – Contrato de Outsorcing
[39] Adaptado a partir de Pizarro – Contrato de Outsorcing

ANEXO A

Contrato de Outsourcing de assistência técnica e administrativa

CONTRATO DE OUTSOURCING DE ASSISTÊNCIA

TECNICA E ADMINISTRATIVA

A Comunidade Europeia, representada pela Comissão das Comunidades Europeias ("Comissão"), que é representado para fins de assinatura do presente contrato por…………………………………………………………..…………… por um lado

e

....

representada pelo seu mandatário (s)………………………………………………, adiante denominado (o "Prestador"),

ACORDARAM NO SEGUINTE:

ARTIGO 1.° - OBJETO

O Prestador deverá executar as tarefas de acordo com as especificações técnicas anexas a este Contrato (Anexo I).

ARTIGO 2.º - DURAÇÃO

1. O contrato entra em vigor quando for assinado pelo último dos Prestadores.

2. A execução das tarefas não pode, em nenhuma circunstância, começar antes da data em que o Contrato entra em vigor.

3. O Contrato é celebrado por um período de 12 meses a partir da data em que entrar em vigor.

4. Os serviços executados no âmbito do presente Contrato não podem ser realizados pelo Prestador para além do prazo deste Contrato. Elas devem ser executadas e concluídas antes do final deste período. Só as despesas ocorridas durante esse período serão tidas em conta para determinar o total dos montantes devidos ao Prestador nos termos do presente contrato.

5. O presente Contrato poderá ser renovado até 6 (seis) vezes. Cada renovação será confirmada por um novo Contrato de mesmo tipo que o Contrato inicial. O período de desempenho de cada possível renovação não deverá exceder um máximo de 12 (doze) meses. Para cada renovação, a Comissão informará o Prestador por escrito

(por correio registado) da sua proposta de renovação, no mais tardar um mês antes do. final do período de execução do Contrato em vigor. Se a Comissão ainda não enviar uma proposta dentro desse prazo, presumir-se-á que a decisão da Comissão é negativa (não renovação). Nenhum acordo verbal sobre a renovação possível pode ser vinculativa para as partes Prestadores, nem a Comissão é obrigada a reagir a qualquer pedido de renovação. A renovação' não implicará qualquer alteração ou adiamento das obrigações decorrentes do contrato.

ARTIGO 3.º - MONTANTES

1. O montante máximo total do presente contrato é estabelecido da seguinte forma:

O montante máximo da Parte 1 da tabela de Preço (Taxas para os membros do pessoal) é: Euros (€)

O montante máximo da parte 2 do calendário de Preço (Outros custos diretos) é:

Euros (€)

O montante máximo da Parte 3 da tabela de Preço (Despesas da Missão) é:

Euros (€)

O montante máximo da Parte 4 da tabela de Preço (Reembolsável) é:

Euros (€)

O montante máximo da Parte 5 do calendário de Preço (Contingências) é:

Euros (€)

O montante máximo total do presente contrato é:

Euros (€)

O montante de [valor por extenso], inclui remuneração, reembolsos, e todos os impostos e taxas, quando aplicáveis. Todos os valores mencionados no âmbito do Contrato não incluem o IVA.

Os detalhes dos valores acima encontram-se definidos no Anexo II.

Entende-se que a referida remuneração e reembolso será devida somente se os serviços forem efectivamente prestados pelo Prestador à Comissão e, se eles

cumprirem os requisitos descritos. No Anexo I, as especificações técnicas e monitoramento, com os mais altos padrões de desempenho profissional esperado para tais serviços. Elas vão cobrir todas as despesas suportadas pelo Prestador na execução do contrato.

A parte da remuneração do valor do contrato (ver Anexo II, partes 1 e 2 do preço) é baseada em unidades de preço fixas por dia de trabalho. Estes preços por unidade, dependendo do nível de qualificação dos membros da equipe, são fixados pela presente contrato e serão válidos durante o período de execução estabelecido no artigo 2.° - desde que o Prestador mantenha os serviços dos membros da equipa permanentes e não permanentes mencionada na Lista de preços (ver Anexo II).

2. A revisão de preços será permitida exclusivamente no momento de uma renovação do contrato. Adaptações de preços durante o período de execução não serão permitidas.

a) Se o valor do índice relevante aumentar, o Prestador tem direito a exigir um aumento dos preços previstos no Contrato. Neste caso, o pedido por escrito do Prestador (por correio registado) para a revisão de preços, deve ser recebido pela Comissão até dois meses antes do final do período de execução do presente contrato. O desrespeito por este prazo, poderá determinar a recusa de revisão de preço pela Comissão;

b) Se o valor do índice de quedas baixar, a Comissão terá o direito de exigir uma redução do preço previsto no contrato. Neste caso, a Comissão deverá informar por escrito (por correio registado) o Prestador, até dois meses antes do final do período de execução do presente contrato. O desrespeito por este prazo, poderá determinar a recusa de revisão de preço pelo Prestador;

c) Em todos os casos:

- A revisão de preços, caso ocorra, pode ocorrer unicamente ao momento da renovação de contrato, entrando em vigor na data da efetiva renovação.

- Todas as revisões de preços terão como base de cálculo as tendências de preços relacionados com o Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) para a Bélgica, em conformidade com a seguinte fórmula:

Pr = Po x (0,20 + 0,80 x I/Io),

onde:

- Pr é o preço revisto;

- Po é o preço no contrato original;

- Io é o índice para o mês em que a validade do concurso expira;

- I é o valor do índice para o 3.° mês anterior, á entrada em vigor da revisão de preços.

O IHPC mencionado acima, é publicado pelo Gabinete de Estatística das Comunidades Europeias (Eurostat, Boletim Mensal, ver Tema 2, pelo IHPC).

ARTIGO 4.° - PAGAMENTOS

1. Os pagamentos ao abrigo do Contrato devem ser efetuados da seguinte forma:

(a) Um pré-financiamento à taxa de 30% dos montantes máximos das partes 1 (Taxas por membros do pessoal) e 2 (Outros custos diretos) do preço fixado no Anexo II, deve ser pago no prazo de 30 dias a contar da data de receção do pedido de pagamento,

(b) Quatro pagamentos por conta serão efectuados trimestralmente no prazo de 30 dias a contar da aprovação da Comissão dos relatórios intercalares, facturas e documentos comprovativos de despesas.

(c) um pagamento final: o pagamento do saldo devedor deve ser feita no prazo de 30 dias a contar da aprovação da Comissão do relatório final e do pedido de pagamento.

2. Os pagamentos serão considerados efetuados na data em que a conta da Comissão é debitada.

3. Os períodos de pagamento referidos no n.º 1 devem seguir as disposições previstas no artigo 23.1.

4. Caso existam juros de mora, estes serão calculados à taxa aplicada pelo Banco Central Europeu às suas operações principais de refinanciamento acrescido de sete pontos percentuais, conforme publicado na série C do Jornal Oficial da União Europeia, no primeiro dia útil do mês em que a dívida é devida. Os juros serão calculados a partir do dia seguinte ao termo do prazo de pagamento até a data em que a dívida é reembolsada na totalidade.

5. A Comissão pode suspender o pagamento a qualquer momento em caso de incumprimento por parte do Prestador das suas obrigações contratuais e, em especial após os resultados dos controlos e auditorias. Neste caso, o Prestador será notificado, por carta registada Com aviso de receção.

6. Para efeitos dos pagamentos previstos no presente Contrato, o Prestador deverá designar um banco com sede num Estado-Membro. Os pagamentos serão efetuados na conta bancária do Prestador, identificada como a seguir se indica:

Nome do banco:……………………………………………………………………..…..

Endereço completo da agência bancária:…………………………………………..….

Designação exata do titular da conta:…………………………………………………..

Número de conta completo incluindo os códigos: ……………………………………….

Swift Code N.º: …………………………………………………….…………………..

Código IB AN: ………………………………………………………………………...

7. Se o total dos pagamentos efetuados exceder o montante efetivamente devido ao abrigo do Contrato ou se a devolução se justificar de acordo com os termos do contrato, o Prestador deve reembolsar o montante correspondente em euros no momento da receção da nota de débito, na forma e dentro dos prazos fixados pela Comissão.

8. Em caso de falta de pagamento dentro do prazo especificado no pedido de reembolso, a quantia devida vencerá juros à taxa indicada no ponto 4.

9. A Comissão pode, após ter informado o Prestador, recuperar os montantes apurados como créditos mediante compensação, nos casos em que o Prestador tenha também um crédito sobre as Comunidades que seja certo, líquido e exigível. A Comissão pode também recorrer à garantia bancária prestada. Neste caso, o acordo do Prestador não é necessário.

ARTIGO 5.° - GARANTIA FINANCEIRA

1. Antes da Comissão efetuar o seu primeiro pagamento, o Prestador deve fornecer uma garantia financeira sob a forma de uma garantia bancária' ou equivalente fornecida por um banco ou uma instituição financeira autorizada (garante) igual a pelo

menos [montante em números e em palavras] para cobrir o pré-financiamento previsto neste Contrato.

O garante pagará à Comissão, a seu pedido um montante correspondente a pagamentos efetuados ao Prestador, que ainda não tenham sido abrangidos pelo equivalente trabalho da sua parte.

A garantia deve especificar que entra em vigor na data em que o Prestador receber o pré-financiamento.

2. A Comissão liberará o garante das suas obrigações logo que o Prestador tenha demonstrado que o pré-financiamento foi abrangido pelo equivalente trabalho, evidenciado pela aceitação dos serviços de assistência técnica e administrativa ou aprovação do(s) relatório(s) intercalar(s).

Os custos inerentes à garantia serão suportados pelo Prestador.

A garantia financeira é obrigatória em cada renovação contratual.

ARTIGO 6.º - O PAGAMENTO DOS PEDIDOS

1. Os pedidos de pagamento referidos no artigo 4.° (a) e (c) devem ser apresentados sob a forma de uma carta. Os pedidos de pagamento referidos no artigo 4.° (b) devem ser apresentados sob a forma de uma fatura comercial.

Os pedidos de pagamento devem ser expressos em euros.

Quando exigido, o pedido deve ser acompanhado dos seguintes elementos:

(a) folhas de tempo mensal, assinado pelo líder da equipe;

(b) as declarações de despesas elegíveis e os correspondentes documentos comprovativos;

c) relatórios, como previsto no artigo 7.°;

(d) quaisquer outros documentos comprovativos, conforme solicitado nos Anexos I e II.

2. As faturas devem ser preparadas pelo Prestador contendo os seguintes informações:

(a) O nome e endereço do Prestador; (b) a data e o número da fatura;

(c) os números do contrato mencionado na primeira página do contrato;

(d) o tipo de pagamento;

(e) o preço antes e depois de todos os impostos;

(f) a taxa e quantidade de qualquer imposto sobre o valor acrescentado (IVA);

(g) o número de registo do IVA.

As faturas que não cumpram estas disposições podem ser devolvidas ao Prestador.

ARTIGO 7.° - RELATÓRIOS

1. O Prestador deverá elaborar, os seguintes relatórios técnicos sobre as tarefas executadas nos termos do Contrato de acordo com as instruções constantes do Anexo I e devem enviar três cópias dos mesmos à Comissão. O Anexo I especifica o idioma a ser utilizado para esses relatórios. Os relatórios devem descrever em detalhes, nomeadamente, os trabalhos efetuados, os resultados obtidos e os recursos mobilizados, e avaliará a evolução do contrato, fornecendo detalhes sobre qualquer divergencía com as funções descritas no Anexo I.

O Prestador deve seguir os procedimentos apresentados no Anexo I no que diz respeito à estrutura e conteúdo dos relatórios.

O Prestador deverá anexar uma tabela resumo dos efetivos afetados aos diferentes serviços prestados no âmbito do contrato.

2. No prazo de 30 dias a contar do final de cada trimestre (cf. Anexo I), o Prestador deve apresentar um relatório técnico intercalar à Comissão para efeitos da sua aprovação. As disposições relativas ao conteúdo destes relatórios são estabelecidas no Anexo I.

3. O Prestador deve apresentar um relatório técnico final à Comissão no prazo de 90 dias a contar do termo do período de execução do contrato. O relatório final deve conter as conclusões finais de acordo com o estabelecido no Anexo I.

4. Ao receber um relatório provisório ou definitivo, a Comissão terá 60 dias para:

(a) aprovar, com ou sem comentários, reservas ou pedidos adicionais de informação, ou

(b) solicitar um novo relatório ou revisão do existente.

Se a Comissão não reagir dentro deste prazo de 60 dias, o relatório será considerado aprovado.

5. Caso o Prestador se atrasar na apresentação de um relatório, a Comissão pode solicitar uma indemnização de 0,20/0 por cada dia de atraso. Relativamente ao relatório final, esta percentagem deve ser aplicada sobre o montante do pedido de pagamento final correspondente.

6. Caso a Comissão solicite um novo relatório ou revisão de relatório, este deve ser apresentado no prazo de 30 dias após o pedido. Caso contrário a Comissão pode pedir a indemnização prevista no n.º 5 por cada dia até receber o novo ou o relatório revisto.

ARTIGO 8.º - EXECUÇÃO DO CONTRATO

1. O Prestador deve executar o Contrato de acordo com os mais elevados padrões profissionais. O Prestador será o único responsável pelo cumprimento de todas as exigências legais e outras obrigações que lhe incumbam, nomeadamente as decorrentes da legislação do trabalho, direito tributário e legislação social.

2. O Prestador deve executar o contrato fora das instalações da Comissão.

3. O Prestador não representará a Comissão, não podendo agir de modo a dar essa impressão. O Prestador informará terceiros que não pertence ao serviço público europeu, estando apenas a exercer as suas funções em nome da Comunidade Europeia.

4. O Prestador deve indexar e registar todos os documentos e informações na sua posse sobre a execução das tarefas especificadas no Anexo I, sob qualquer forma e em qualquer suporte. Ele deve remete-los á Comissão, com o relatório final ou, em caso de rescisão do contrato nos termos do artigo 18, no início do processo de rescisão prevista no mesmo artigo.

5. Na execução do contrato, o Prestador deverá usar q seu próprio pessoal com as qualificações e experiência necessárias para a execução das tarefas (cf. Anexos I e II), sem prejuízo do disposto no artigo 9.° Qualquer referência feita ao pessoal do Prestador, refere-se exclusivamente às pessoas envolvidas na execução do Contrato.

6. O Prestador será o único responsável pelo pessoal na execução das tarefas, podendo estes não receber ordens diretamente da Comissão. No entanto, a Comissão está autorizada a contactar diretamente com o líder da equipe.

O Prestador deve incluir as seguintes cláusulas em matéria de emprego ou de serviços com o seu pessoal:

(a) uma cláusula especificando que á equipa de execução das tarefas não podem ser dadas ordens directamente pela Comissão, exceção feita para o líder da equipa;

(b) uma cláusula especificando que:

(i) a Comissão não pode, em caso algum, ser considerada o empregador desse pessoal, e

(ii) o pessoal se compromete a não invocar contra a Comissão qualquer direito resultante da relação de trabalho entre a Comissão e o Prestador.

7. Em caso de funcionamento desadequado, envolvendo as ações de um ou mais membros da equipe, o Prestador deverá substituí-los sem demora. A Comissão tem o direito de solicitar a substituição de qualquer membro do pessoal, indicando as suas razões para o fazer. Os novos funcionários devem ter as qualificações especificadas no ponto 5, e devem ser capazes de executar o contrato nas mesmas condições contratuais. Qualquer substituição de pessoal efectuada pelo Prestador deve ser previamente aprovada pela Comissão, sendo que todas as despesas decorrentes de tal substituição serão suportadas pelo Prestador.

A fim de que a Comissão se possa assegurar que as disposições do presente número são respeitadas, o Prestador deve notificar a Comissão de qualquer mudança de pessoal, logo após a ter efetivado.

8. O Prestador deve comunicar imediatamente a Comissão, por escrito, qualquer alteração na sua situação jurídica, financeira ou económica, nomeadamente em matéria de forma legal relativa ao momento da assinatura do contrato e aos recursos utilizados para executar o contrato, assim como qualquer alteração importante nos seus acionistas ou capital social.

9. O Prestador deve transmitir as obrigações previstas neste contrato, em documento próprio para a sua administração, diretores e para todos os terceiros envolvidos na execução do Contrato.

10. Procedimento em caso de problemas imprevistos:

No caso de qualquer evento, ação ou omissão, direta ou indiretamente relacionado com a execução das funções, o Prestador de imediato e por sua própria iniciativa deve registá-lo e denunciá-las à Comissão. O relatório deve incluir uma descrição do problema e uma indicação da data quando começou. Em tal caso, o Prestador deverá dar prioridade à resolução do problema em vez do apuramento de responsabilidades.

ARTIGO 9.º - CONFLITO DE INTERESSES, SIGILO E CORRUPÇÃO NO EXERCÍCIO DO CONTRATO

1. O Prestador deverá tomar todas as medidas necessárias para evitar qualquer risco de conflito de interesses, e para garantir a confidencialidade. Em caso da existência de conflito de interesses, o Prestador deve comunicá-lo por escrito à Comissão sem demora. O Prestador deve assegurar que o seu pessoal, administração e diretores não são colocados numa situação que poderá dar origem a conflitos de interesses. Sem prejuízo do disposto no artigo 8.°, o Prestador deve substituir, de imediato e sem compensação pela Comissão, qualquer membro da sua equipe de funcionários expostos a tais situações.

2. O Prestador declara que não existe qualquer conflito de interesses entre as suas funções, previstas neste contrato, e nenhuma das suas outras atividades.

3. O Prestador compromete-se a tratar com zelo e não utilizar nem divulgar a terceiros quaisquer informações ou documentos que estão ligadas, direta ou indiretamente, à execução das suas tarefas. O Prestador deverá manter-se á vinculado a esta obrigação durante um ano após as tarefas terminarem.

4. O prestador deverá obter de cada membro do seu pessoal, administração e diretores o compromisso escrito de que será respeitada a confidencialidade de qualquer informação que esteja ligada, direta o indiretamente, á execução das tarefas e que não irão divulgar a terceiros ou utilizar em benefício próprio ou de terceiros, quaisquer documentos ou informações não disponíveis publicamente, mesmo após a conclusão das tarefas.

O Prestador está ciente da regulamentação em vigor sobre protecção de dados privados, em especial o Regulamento específico (CE) n.º 45/2001 e é responsável pelo seu cumprimento.

O Prestador deve assegurar a sensibilização de todos os seus empregados, tanto permanentes como não permanentes, dessas obrigações.

5. O Prestador deve abster-se de qualquer contacto suscetível de comprometer a sua independência.

6. O Prestador declara:

- que não fez, e não vai fazer, qualquer oferta de qualquer tipo, de forma a obter uma vantagem,

- que não concedeu e não concederá, não procurou e não procurará, não tentou e não tentará obter, não aceitou e não aceitará quaisquer vantagens, financeiras ou em espécie, de quaisquer pessoas, quando tal vantagem constitua uma prática ilegal ou envolva corrupção.

7. O Prestador deverá remeter todas as obrigações pertinentes, por escrito, seu pessoal, administração, e diretores, bem como a terceiros envolvidos na execução do Contrato. O Prestador deverá fornecer à Comissão uma cópia das instruções dadas e os compromissos assumidos a este respeito.

ARTIGO 10.^{0} - RESPONSABILIDADE

1. A Comissão não será responsável pelos danos sofridos pelo Prestador ou o seu pessoal, administração e diretores, na execução deste Contrato.

2. O Prestador será responsável por quaisquer perdas ou danos causados por si ou seu pessoal, administração, e os diretores, direta ou indiretamente, na execução deste Contrato. A Comissão não será responsável por qualquer ato ou omissão por parte do Prestador durante a execução do Contrato.

3. O Prestador garante plenamente à Comissão, e concorda em indemnizar, contra qualquer ação, reclamação ou procedimento de um terceiro contra esta na sequência de danos causados pelo Prestador na execução do Contrato.

4. No caso de qualquer ação intentada por terceiro contra a Comissão, relacionada com a execução do contrato, o Prestador deve prestar assistência à Comissão.

5. No caso de qualquer ação intentada por terceiro contra o Prestador relacionada com a execução do Contrato, a Comissão pode assistir o Prestador a pedido escrito por

este último. As despesas acessórias efetuadas pela Comissão devem ser suportadas pelo Prestador.

6. O Prestador deve tomar as medidas necessárias em termos de seguro contra riscos e danos, nomeadamente em matéria de responsabilidade civil e profissional, relacionadas com o desempenho do Contrato. U ma cópia de todos os contratos de seguro deve ser enviada, desde que solicitado pela Comissão.

ARTIGO 11.^{0} - SANÇÕES

Caso o Prestador não venha a executar as tarefas de acordo com as especificações no presente contrato, nomeadamente no artigo 8.^{0} e no Anexo I, a Comissão pode _ sem prejuízo do seu direito de rescindir o Contrato _ reduzir o(s) pagamento(s), procurar reembolso(s) e I ou deduzir dá garantia de desempenho um montante proporcional à magnitude da falha, até um montante máximo da garantia de execução de 10% retido sobre os pagamentos a seguir ao disposto no artigo 4.2 do contrato.

ARTIGO 12.^{0} - CESSÃO E SUBCONTRATAÇÃO

1. O Prestador não pode, sem a autorização prévia e por escrito da Comissão, ceder os direitos e obrigações decorrentes do Contrato no todo ou em parte, nem poderá subcontratar, ou fazer com que o contrato venha a ser executado na prática por terceiros.

2. Na ausência da autorização prevista no n." 1, ou em caso de inobservância dos seus termos, a cessão do Prestador não terá qualquer efeito sobre a Comissão.

3. Sempre que a Comissão autorize o Prestador a subcontratar a terceiros, este continuará vinculado às suas obrigações para com a Comissão no âmbito do Contrato.

4. O Prestador deve-se certificar de que, em situações como as descritas no n.º 1, a Comissão goza dos mesmos direitos e garantias em relação ao terceiro como em relação ao próprio Prestador.

ARTIGO 13.^{0} - TRIBUTAÇÃO

1. O Prestador será o único responsável pelo cumprimento da legislação fiscal que a ele se aplica. O não cumprimento destas disposições tomará inválidas as faturas correspondentes.

2. O Prestador reconhece que a Comissão está, em princípio, isenta de quaisquer impostos e, incluindo o valor acrescentado (IV A), ao abrigo do disposto nos artigos 3.^{0} e 4.^{0} do Protocolo relativo aos Privilégios e Imunidades das Comunidades Europeias.

3. As faturas apresentadas pelo Prestador devem indicar o seu local de tributação do IV A e devem especificar os montantes não incluindo o IVA e, eventualmente, os montantes com IVA.

ARTIGO 14.º - A GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLO

1. O Prestador deve executar o contrato em conformidade oom os princípios da boa gestão financeira.

2. O Prestador deve estabelecer e manter ma contabilidade analítica relativa ao contrato em execução. Custo e receitas devem ser registados em códigos analíticos separados, correspondentes às secções da lista de preços.

3. O Prestador deve fornecer todas as informações solicitadas pela Comissão, com o fim de verificar que o contrato está a ser devidamente gerido e executado.

4. O Prestador deverá, se assim for solicitado, comparecer a reuniões organizadas pela Comissão ou por qualquer outro organismo agindo em seu nome, com vista ao acompanhamento, supervisão e avaliação da execução do Contrato. Sobre o Prestador incumbe a obrigação de facilitar o acompanhamento, a supervisão e avaliação de desempenho.

5. O Prestador deverá manter à disposição da Comissão os originais ou, em casos excecionais devidamente justificados, cópias autenticadas de todos os documentos relativos ao Contrato, até cinco anos após o pagamento do saldo previsto no artigo 4.°

6. A Comissão pode, a qualquer tempo, dentro dos prazos estabelecidos no parágrafo 7, organizar uma auditoria a ser realizada, quer por um organismo externo de sua escolha, ou pelos Serviços da Comissão. O objeto da auditoria será a verificação do cumprimento do Contrato. Os custos respetivos serão suportados pela Comissão.

7. As auditorias, realizadas quer pelos seus próprios serviços ou por um organismo externo, podem ter lugar em qualquer momento até cinco anos após o pagamento do saldo previsto no artigo 4.°

8. De forma a efetuar essas auditorias, os serviços da Comissão ou os organismos externos devem ter total acesso no local, nomeadamente nos escritórios do Prestador e a qualquer momento, a todas as informações necessárias para fins de controlo. Sempre que tais informações envolvam dados pessoais, a sua utilização, distribuição e publicação deve ser em conformidade com o Regulamento (CE) n," 45/2001 do Parlamento Europeu de 18 de Dezembro de 2000, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais pelas instituições e pelos órgãos comunitários e à livre circulação desses dados.

9. O Tribunal de Contas terá os mesmos direitos que a Comissão, nomeadamente o direito de acesso, para efeitos de controlo e auditoria.

ARTIGO 15.° - PROPRIEDADE INTELECTUAL E INDUSTRIAL

1. Quaisquer resultados ou direitos, incluindo direitos de propriedade industrial ou intelectual, obtidos em a execução do Contrato, serão propriedade da Comunidade, que os poderá utilizar como lhe aprouver, sob reserva de direitos pré-existentes.

2. Os direitos de autor e qualquer outro direito de propriedade relativo às tarefas executadas, e resultados obtidos na execução do Contrato, incluindo o direito de reproduzir, adaptar, traduzir, publicar, distribuir, comunicar, tomar acessíveis ao público e vender todo ou em parte, por qualquer forma e em qualquer idioma, independentemente da forma, devem pertencer exclusivamente e sem limites geográficos á Comunidade, que pode transferir a totalidade ou parte de tais direitos a terceiros.

3. O Prestador deve especificar partes das tarefas, incluindo ilustrações, mapas e gráficos, nos quais os direitos de autor ou qualquer propriedade intelectual ou industrial, já existem e deve indicar quem detém os direitos. O Prestador garante que obteve a devida permissão para usar qualquer dessas peças do titular desses direitos ou do seu (sua) representante legal. Todas as despesas relacionadas com a obtenção referida permissão são da exclusiva responsabilidade do Prestador.

ARTIGO 16.⁰ - USO, DISTRIBUIÇÃO E PUBLICAÇÃO DE INFORMAÇÕES

1. A Comissão terá o direito de utilizar, divulgar e publicar, para qualquer finalidade, por qualquer meio e em qualquer suporte, informações relativas ao contrato, em particular a identidade do Prestador, o objeto e a duração contratuais, a sua situação financeira e os relatórios, Sempre que tais informações envolvam dados pessoais, o

seu uso distribuição e publicação deverá estar em conformidade com o Regulamento (CE) n," 45/2001.

2. A Comissão não será obrigada a divulgar ou publicar documentos ou informações fornecidas nos termos do Contrato. Caso decida não publicar os documentos ou informações fornecidos, o Prestador não pode mandar distribuí-los ou publicá-los sem autorização prévia por escrito da Comissão,

3. A utilização das informações obtidas pelo Prestador, no decurso do Contrato, para outros fins que não a sua execução, será sujeita a uma específica, prévia e escrita autorização da Comissão.

ARTIGO 17.^{0} - FORÇA MAIOR

1. Força maior designa qualquer acontecimento imprevisível e excecional que afete a execução do Contrato, que está além do controle das partes e que o Prestador não pode superar apesar dos seus melhores esforços.

2. Se qualquer das partes contratantes estiver Sujeito a uma situação de força maior que possa afetar o cumprimento das suas obrigações contratuais, deve notificar a outra parte, sem demora, indicando a natureza, a duração a duração provável e os efeitos previsíveis.

3. Nenhuma das partes contratantes será em violação dos seus / suas obrigações contratuais, desde que ela tinha sido impedida de cumprir por motivos de força maior. Quando o Prestador não puder cumprir as suas obrigações contratuais por motivo de força maior, só tem direito á remuneração as tarefas efetivamente realizadas.

4. As partes contratantes devem tomar as medidas necessárias para reduzir os danos ao mínimo.

ARTIGO 18.^{0} - DENÚNCIA

1. Rescisão por qualquer das partes

Qualquer das partes pode rescindir o contrato a qualquer momento, dando um aviso prévio, de três meses.

2. Rescisão pela Comissão

A Comissão pode rescindir o contrato sem aviso prévio nas seguintes circunstâncias:

(a) no caso de alteração da situação jurídica, financeira, técnica ou organizativa do Prestador, da qual possa decorrer um efeito significativo sobre a execução do Contrato;

(b) se o Prestador não cumpriu nenhuma de suas obrigações contratuais;

(c) se o Prestador ou qualquer pessoa sob sua responsabilidade tenha sido condenado por um delito que afete a sua honorabilidade profissional;

(e) se o Prestador ou qualquer pessoa sob a sua responsabilidade tenha sido considerado culpado por grave infração profissional, comprovada por qualquer meio ao dispor das autoridades;

(f) no caso de força maior, comunicada em conformidade com o artigo 17.°;

(g) se o Prestador for dissolvido, estiver em situação de falência decretada pelos tribunais, suspendeu negócios ou atividades, ou se for objeto de processos relativos a essas matérias, ou em qualquer situação análoga resultante de um processo da mesma natureza previsto na legislação nacional ou regulamentos;

(h) se o Prestador tiver emitido declarações falsas, incompletas ou incorretas, ou se tiver fornecido informações falsas, na tentativa de obter o contrato ou qualquer outro benefício daí resultante;

(i) se o Prestador não tiver cumprido as suas obrigações relativas ao pagamento dos seus encargos com a segurança social ou ao pagamento de impostos, em conformidade com as disposições legais do país em que se encontra estabelecido ou as do país aplicável ao contrato ou ainda do país onde o contrato deverá ser executado;

j) se o Prestador for incapaz, para obter uma autorização ou licença necessária para a execução do Contrato;

(k) se o Prestador, após receber uma notificação por escrito denunciando um incumprimento e, depois de lhe ter sido dada a oportunidade para reparar esse incumprimento, dentro de um prazo razoável, se mantém em violação grave das suas obrigações contratuais;

(l) quando a Comissão tiver sérias suspeitas de fraude, corrupção, participação numa organização criminosa ou qualquer outra atividade ilegal que prejudique os interesses financeiros das Comunidades.

3. Procedimentos de Rescisão

Os procedimentos de rescisão devem ser iniciados por carta registada com aviso de receção.

Sempre que a notificação prévia não for necessária, a rescisão produz efeitos a partir do dia seguinte ao dia em que a carta que rescinde o contrato é recebida.

Quando for necessário o aviso prévio, a rescisão produz efeitos no final do período especificado na carta de rescisão, que começará a correr na data em que a carta que rescinde o contrato é recebida.

4. Consequências da rescisão

No caso de a Comissão rescindir o Contrato em conformidade com o presente artigo e sem prejuízo de quaisquer outras medidas previstas no Contrato, o Prestador renunciará a qualquer pedido de indemnização, incluindo quaisquer perdas de lucros previstos para o trabalho incompleto. Após a recepção da carta, que rescinde o Contrato ou sobre a expedição da carta de rescisão, conforme o caso, o Prestador deve completar as tarefas iniciadas o melhor possível, tomando todas as medidas adequadas para minimizar os custos e evitar danos.

O Prestador deverá elaborar os documentos exigidos pelo Contrato para as tarefas executadas até á data em que a rescisão produz efeitos, num período não superior a 60 dias.

O Prestador terá direito a remuneração para as tarefas realizadas em conformidade com o Anexo I do contrato. No entanto, a Comissão pode pedir uma indemnização pelos prejuízos sofridos.

No caso da existência de danos sofridos, a Comissão terá o direito de exigir do Prestador todos os custos suplementares em que tiver de incorrer para a realização e conclusão dos serviços, sem prejuízo de quaisquer outros direitos ou garantias previstas no Contrato.

A Comissão pode contratar qualquer outro Prestador para concluir os serviços.

ARTIGO 19.^{0} - ALTERAÇÕES

Qualquer alteração ao presente Contrato será objecto de um acordo escrito celebrado pelos representantes autorizados das partes contratantes. Um acordo verbal não deve ser vinculativo para as partes contratantes. À exceção da mudança de conta bancária (ver artigo 4.°), os acordos relativos a mudanças aos artigos do Contrato, bem como a preços no âmbito Anexo II ou aos CV do pessoal permanente, nos termos do Anexo V, devem ser formalizados como alterações ao contrato.

ARTIGO 20.^{0} - CORRESPONDÊNCIA

1. Os relatórios referidos no artigo 7.° e, regra geral, toda a correspondência relativa a este contrato - com exceção das informações financeiras - devem ser enviados para o seguintes endereços:

Comissão:

Sr (a) ……………………………..…………………………………………………………..

Comissão Europeia/ Direção Geral de ……………………………………………………….

Unidade ……………………………………………………………………………………….

B-I049 Bruxelas

Prestador:

Mr / Ms (representante autorizado)

[Função]

[Nome da empresa]

[Endereço oficial completo]

[Número de identificação IVA]

2. O Prestador deve enviar informações financeiras, incluindo todas as facturas, que deverão ostentar o número do Contrato, para o seguinte endereço:

Comissão Europeia/ Direção - Geral de…………………………………………………

B-I049 Bruxelas

ARTIGO 21.^{0} - LEI APLICÁVEL E RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS

Qualquer litígio entre as partes resultante da interpretação ou aplicação Io presente Contrato que não foi possível resolver amigavelmente serão submetidos aos tribunais de Bruxelas.

O Contrato será regido pela lei substantiva nacional da Bélgica.

ARTIGO 22.^{0} - ANEXOS

1. Os seguintes anexos fazem parte integrante do Contrato:

I - As especificações técnicas e acompanhamento.

II - Exercício de oferta e preços unitários.

III - Programa de trabalho anual.

IV - Modelo de garantia bancária.

V - Proposta do Prestador.

2. Os termos do contrato prevalecem sobre os dos anexos.

ARTIGO 23.°- CONDIÇÕES ESPECIAIS

- Subcontratação (Nos termos do artigo 12.°)

O Prestador está autorizado a subcontratar certos serviços previstos no Anexo I do presente Contrato ao seguinte subcontratado:

……………………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………………

Se o Prestador for obrigado a mudar o subcontratado que presta estes serviços durante o período de contrato, o Prestador deve garantir que a o novo subcontratado tem as mesmas habilidades e experiência profissional, tal como referiu na sua proposta.

Qualquer alteração de subcontratado deve ser objeto de um acordo escrito de acordo com o disposto no artigo 19.^{0} do presente contrato.

ANEXO B

Acordo de nível de serviço (SLA) para aquisição e manutenção de Software base

ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO (SLA) PARA AQUISIÇÃO E MANUTENÇÃO DE SOFTWARE BASE

1. INTRODUÇÃO

1.1. PROPÓSITO E OBJECTIVOS

Definição do propósito e objectivos do serviço.

Este acordo de nível de serviços (doravante SLA) define os termos e condições através das quais a Sociedade SoftNet - Software Ilimitado SA (aqui denominada como "SOFTNET") proporciona o "Serviço de Instalação Manutenção de Software Base" (doravante “o Serviço”) ao……………………………… (aqui denominado como “CLIENTE”).

O objectivo é proporcionar as bases e a estrutura da prestação de serviços de qualidade, que cumpram com os requisitos impostos pela CLIENTE.

1.2. PARTES DO ACORDO

Este acordo é subscrito pela SOFTNET, aqui representada por........................., e pelo CLIENTE, aqui representado por…………………………………………………………..

1.3. DATA DE INÍCIO

O presente SLA terá o seu início a…………………………………….……………………

1.4. DURAÇÃO DO ACORDO

Este acordo terá a duração inicial de 12 meses, sendo renovado automaticamente por períodos de 12 meses, a menos que qualquer uma das partes notifique a outra, até 180 dias, antes do fim do prazo, da sua intenção de não renovação.

1.5. ACORDO DE NÃO-EXCLUSIVIDADE

Pelo presente acordo são garantidos à SOFTNET direitos exclusivos de utilização e manipulação do serviço.

Pelo seu lado, o CLIENTE poderá solicitar a terceiros apoio para a execução de serviços não contemplados neste acordo.

1.6. DEFINIÇÕES

"Serviços standards": Serviços que a SOFTNET proporciona ao CLIENTE baseados' em procedimentos definidos. “Serviços não standards”: Serviços que a SOFTNET não proporcionará ao Cliente, salvo por acordo pontual e por solicitação deste.

2. ÂMBITO DE TRABALHO

2.1. SERVIÇOS STANDARD

- Incorporação de novos produtos no catálogo de software base

a) Com base nas necessidades específicas e devidamente justificadas de um grupo de usuários, serão realizadas os testes necessários para incorporar um novo software Base.

b) Todo o software base deverá estar devidamente licenciado, permitindo a sua livre distribuição ao CLIENTE/usuários.

c) A SOFTNET incorporará no catálogo de software base, o software que considere oportuno face às necessidades que forem surgindo, assim como os casos em que ele seja necessário para aceder a novos serviços.

d) Será garantida a integração entre o novo software e o software base já instalado.

- Equipamentos

A incorporação do novo software base do catálogo, implica a actualização progressiva dos diferentes modelos de equipamentos. A reinstalação dos equipamentos incorporará o novo software base.

- Suporte da instalação, configuração e uso do software base

a) A instalação do software base nos equipamentos deverá ser solicitada através de requisição de serviço.

b) Após a instalação, deverá ser efectuada a configuração standard do software.

c) Será apresentada uma descrição das características do software e uma explicação básica das suas principais funções.

d) O Guia do Usuário deverá incorporar um manual de uso básico do software base, documentando as características gerais do mesmo.

- Actualizações do software

a) Determina-se um período de estabilização de versões para certos programas, especialmente para aqueles casos em que o fabricante realiza contínuas revisões do mesmo (p. ex. Firefox, Skype, Thunderbird, ...).

b) As versões "estáveis" deste tipo de software encontram-se disponíveis via web na zona de downloads deste serviço.

_ Instalação em equipamentos pessoais destinados a projectos de investigação

Se a licença do software o permitir e existindo a devida justificação o software base poderá ser instalado em equipamentos pessoais desde que o seu uso seja destinado à investigação.

2.2. SERVIÇOS NÃO STANDARDS

- Formação e resolução de dúvidas sobre a utilização específica do software base

A formação específica sobre o funcionamento e utilização do software base é da responsabilidade das unidades ou grupos de usuários indicados pelo CLIENTE.

- Instalação de software não licenciado ou em versão de teste (shareware, trial, etc.)

Não se instalará, configurará nem se dará apoio a nenhum software que tenha apenas licença de teste.

- Instalação de software base considerado obsoleto

Não se garante a integração com o software já instalado, antes considerado como software base, se este foi considerado obsoleto.

- Instalação, configuração e apoio a todo o software similar a qualquer um que já se encontra no catálogo

O software avaliado e homologado pela SOFTNET, que cumpra com os requisitos e funções suficientes, determinadas pelo CLIENTE, terá prioridade' sobre as preferências de qualquer usuário respeitante a outro software similar.

- Instalação em equipamentos pessoais ou destinados a projetos de investigação

a) A instalação de software base em equipamentos não geridos pela SOFTNET não permite que seja garantido o correto funcionamento do software já instalado, não tendo a SOFTNET qualquer responsabilidade sobre os efeitos desta instalação (ou posterior desinstalação) nos programas ou sistema operativo instalados no equipamento. Nestes casos, a atuação da SOFTNET limita-se a desinstalar o software.

b) A instalação dum sistema operativo completo requer que o usuário disponha do software original do equipamento.

c) Não se realizarão instalações de software base em equipamentos nos quais o sistema operativo não está devidamente licenciado.

- Suporte a diferentes sistemas operativos

a) A falta de suporte do próprio fabricante limita em grande medida o suporte que a SOFTNET pode dar a versões obsoletas de sistemas operativos (Windows 95, 98,2000, Millenium, distintas versões de Linux, etc.) .

b) O surgimento de novos sistemas ou versões só poderá ser suportado de forma parcial, enquanto não se tiverem realizado as provas de integração com o resto dos serviços proporcionados pela SOFTNET

- Atualizações de software

.A atualização ou instalação de forma individual pelo usuário, de software não incluído no catálogo de software base, ou cuja versão não seja considerável "estável", invalida o suporte do equipamento até que ele seja desinstalado

2.3. DISPONIBILIDADE DO SERVIÇO

É garantida a fiabilidade da correcta instalação/configuração dos elementos solicitados, em 98%.

O tempo de resposta a uma solicitação será de 72 horas.

Não se estabelece um valor de fiabilidade nem tempo de resposta para serviços não standard.

2.4. LUGAR DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Os serviços especificados neste SLA serão proporcionados ao CLIENTE e seus usuários no horário e no lugar a seguir indicados: .

Lugar da prestação do serviço:

Exclusivamente na sede e demais dependências do CLIENTE

Horário:

De Segunda a Sexta, das 8:00 às 15:00 (Nos meses de Julho e Agosto, das 9:00 às 14:00)

2.5. MODIFICAÇÕES DOS SERVIÇOS

Qualquer uma das partes poderá propor modificações nos serviços, nomeadamente no seu âmbito, natureza, disponibilidade, tempos de resposta, etc.

De mútuo acordo, as partes deverão aprovar as alterações propostas, incluindo os custos a elas inerentes.

Todas as modificações estarão sujeitas ao seguinte procedimento de controlo estabelecido pelas partes:

- Teste em equipamentos da SOFTNET.

- Documentação e certificação dos procedimentos utilizados,

- Aprovação das modificações propostas, pelas partes.

2.6. ATRASOS NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

O CLIENTE está autorizado a tomar medidas correctivas em caso de mau funcionamento do serviço, provocado pela SOFTNET.

3. RENDIMENTO, MONITORIZAÇÃO E RELATÓRIOS

3.1. MUDANÇAS NO PESSOAL CHAVE

Apesar de, no âmbito deste acordo, não ser necessário definir especificamente a pessoal chave, a SOFTNET notificará o CLIENTE de todas as alterações de pessoal que possam afectar directamente a prestação do serviço.

3.2. Monitorização do serviço

Cada um dos serviços previstos neste acordo será monitorizado através da aplicação de Gestão de Serviços TI.

3.3. Medidas de referência, objectivos e métricas a utilizar

A prestação de serviço será avaliada com os seguintes padrões:

Métricas	Objectivo
Tempo de resposta	- 4 horas trabalháveis para incidentes prioritários. - 8 horas trabalháveis para incidentes não prioritários .
Tempo de resolução	- 24 horas trabalháveis para incidentes tipo "Isenção". - 5 dias trabalháveis sem intervenção externa.

3.4. Relatórios sobre o nível de serviço

Os relatórios sobre os níveis de serviço serão proporcionados ao CLIENTE mensalmente. Incluirão o rendimento de cada um dos serviços em relação aos objectivos acordados.

Deverão ser entregues ao CLIENTE durante os 10 primeiro~ ~ias do mês, quer seja enviado por correio ou em formato electrónico.

3.5. Reuniões para análise do serviço

As reuniões para análise do serviço com o CLIENTE serão trimestrais, e abordarão os seguintes pontos:

- Níveis de rendimento do serviço.

- Níveis de rendimento do suporte.

- Temas de equipamento e sistemas.

- Temas administrativos.

- Questões de segurança.

- Propostas de modificações.

4. INCIDENTES DO SERVIÇO

4.1. SUPORTE E CENTRO DE SERVIÇOS AO USUÁRIO

A SOFTNET proporcionará ao CLIENTE suporte ao serviço da seguinte forma:

_ Centro de Apoio ao Usuário: de Segunda a Sexta das 8.00 às 20.00;

_ Assistência no local: de Segunda a Sexta, das 08.00 às 20.00;

_ Assistência Remota: de Segunda a Sexta, das 08.00 às 20.00.

4.2. DEFINIÇÃO DE INCIDENTES

Na definição de incidentes, serão aplicáveis os seguintes valores:

Prioridade	Estado do serviço	Impacto
0	-Falha geral. Impossibilidade de trabalhar no seu posto.	-Impacto considerável para a organização.
1	-Impossibilidade de acesso ao correio electrónico	-Impacto significativo na organização
2	-Impossibilidade de acesso a serviços Web.	-Impacto médio na organização
3	-Impossibilidade de uso de aplicações não críticas	-Impacto mínimo na organização
Excepção	-Incidentes que têm a sua origem em usuários ou acontecimentos considerados prioritários.	-Impacto sério na organização

5. COMPENSAÇÕES

5.1. HONORÁRIOS

Determinados serviços não standards podem levar associados um custo imputável aos usuários, devido à contratação de empresas externas que suportam os referidos serviços não standard.

A realização destes serviços deverá ser autorizada previamente pelo responsável do usuário que os solicita, autorizando igualmente o orçamento dos honorários apresentado pela empresa externa à SOFTNET.

5.2. Termos da Facturação

Os encargos derivados de serviços não standard de acordo com o estabelecido "no ponto anterior, serão da responsabilidade do Departamento ou Área correspondente ao usuário que solicitou os serviços.

6. Deveres e Responsabilidades

6.1. Gestão e Autorização de Pagamentos

O usuário/cliente compromete-se a efectuar os pagamentos derivados do serviço com a maior brevidade.

6.2. Acesso ao Pessoal, Sistemas e Recursos

A CLIENTE deve garantir que a SOFTNET tenha acesso ao pessoal, espaços e sistemas necessários à prestação do serviço.

6.3. Formação em Tarefas ou Equipamento Especializado

O CLIENTE assegurar-se-á de que o pessoal que trabalhe em tarefas ou com sistemas especializados tenha recebido a formação suficiente e esteja devidamente qualificado para assegurar a segurança do pessoal e dos sistemas.

6.4. Informação e Autorizações

A SOFTNET deverá responder com celeridade a qualquer pedido de informação, autorização, ou outro de forma a manter o rendimento do serviço.

7. Garantias

7.1. Qualidade do Serviço

A SOFTNET garante que todas as tarefas serão realizadas com base nos padrões de qualidade aplicáveis a cada situação.

Se a CLIENTE considerar que não se verifica um nível de qualidade adequado, deverá comunicá-lo à SOFTNET para que esta tome, de forma urgente, as medidas correctivas necessárias.

7.2. EXCLUSÕES

A SOFTNET não se considera responsável por todas as possíveis infracções em matéria de copyright, direitos de autor, patentes, etc. que os usuários possam cometer com o uso do serviço. A SOFTNET reserva-se o direito de eliminar qualquer conteúdo que infrinja as leis e regulamentos aplicáveis. A SOFTNET não garante a qualidade do serviço se o usuário não cumprir com os requisitos mínimos de acesso ao mesmo.

7.3. FORÇA MAIOR

Nenhuma das partes será responsável pelo incumprimento deste acordo, no que diz respeito ao funcionamento dos serviços, devido a motivos que se encontram para além do seu razoável controlo, incluindo actos de guerra, terramotos, inundações, sabotagem, etc. sempre que deles as partes se informem devidamente.

8. SEGURANÇA

8.1. ACESSO FÍSICO

A CLIENTE assegura que a SOFTNET e os seus empregados poderão aceder às dependências e equipamentos necessários para cumprir os serviços previstos neste acordo.

8.2. ACESSO LÓGICO

A CLIENTE assegura que a SOFTNET e os seus empregados poderão aceder ao software e sistemas necessários para cumprir os serviços previstos neste acordo.

8.3. CONFORMIDADE COM AS POLÍTICAS DE SEGURANÇA DO CLIENTE

A SOFTNET garante que acatará as políticas estabelecidas pelo CLIENTE. Este manterá a SOFTNET informada das alterações que se venham a verificar nestas políticas.

8.4. MEDIDAS DE SEGURANÇA DE DADOS E INFORMAÇÃO

A SOFTNET gerirá a informação com suficientes medidas para restringir o acesso não autorizado à mesma. A SOFTNET tomará as medidas necessárias para que o seu pessoal esteja consciente dos riscos e implicações derivados do tratamento de dados e informações.

8.5. Recuperação de desastres

A SOFTNET garante que os dados e informações sob sua responsabilidade são salvaguardados diariamente. Para além disto, estabelecerá um plano de recuperação que permita que o serviço não seja minimamente afectado ou seja restaurado com a maior brevidade.

9. Propriedade intelectual e informação confidencial

9.1. Direitos de propriedade intelectual

As partes acordam no reconhecimento dos direitos de propriedade intelectual, estejam registados ou não, de toda a informação a que tenham acesso como resultado da prestação do serviço.

9.2. Confidencialidade

As partes acordam em não publicitar ou utilizar para benefício próprio, a informação que possa ser considerada confidencial.

9.3. Destruição de dados e registos ou devolução após a finalização do acordo

Após a finalização deste acordo, a SOFTNET compromete-se a devolver ou destruir toda a informação, dados e registos decorrentes da execução do serviço.

10. Finalização do Acordo

10.1. Finalização nos termos acordados

Conforme estabelecido no presente acordo, este prorroga-se indefinidamente até que as partes acordem a sua finalização.

10.2. Finalização por iniciativa de uma das partes

Qualquer uma das partes pode dar por concluído este acordo, respeitando o aviso prévio, por escrito, de 180 dias antes da data de renovação.

11. Termos Gerais

11.1. Transferência

Nenhuma das partes poderá transferir os serviços e tarefas definidas neste acordo sem o consentimento expresso da outra parte.

11.2. ALTERAÇÕES AO ACORDO

As alterações a este acordo devem ser acordadas por escrito, entre os representantes do CLIENTE e da SOFTNET.

12. ASSINATURAS

Os representantes autorizados das partes aprovam a execução deste Acordo de Nível de Serviço.

Pelo CLIENTE

Nome:…………………………………………………………………………………………..

Cargo: …………………………………………………………………………………………

Data: …………………………………………………………………………………………..

Pela SOFTNET:

Nome: …………………………………………………………………………………………

Cargo: …………………………………………………………………………………………

Data: ………………………………………………………………………………………